

Walter Übelhart

Crowdsourcing für crossmediale Projekte der digitalen Kunst

Umsetzungsstrategien, Chancen und Risiken
für Kunstbuchverlage in Bezug auf Crowd Creation
im Internet

Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft

Band 9

Herausgegeben von Ulrich Huse und Okke Schlüter



Studiengang Mediapublishing
an der Hochschule der Medien Stuttgart

In der Online-Reihe **Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft (StBV)** erscheinen Abschlussarbeiten des Verlagsstudiengangs Mediapublishing, deren Ergebnisse branchenrelevant und über den Tag hinaus gültig sind. Alle veröffentlichten Arbeiten wurden mit einer Note besser als 2,0 bewertet und für die Veröffentlichung ausschließlich formal und stilistisch überarbeitet. Inhaltlich stellen sie also die Forschungsergebnisse der Mediapublishing-Absolventen, nicht die ihrer Professoren und Herausgeber dar.

ZUR ZITIERWEISE

Auch elektronische Publikationen müssen in allen bibliografischen Angaben korrekt und vollständig nachgewiesen werden. Zitiert wird die Reihe »Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft« (StBV) nach denselben Richtlinien, die für Printpublikationen gelten, ergänzt durch die Angabe der vollständigen URL (Uniform Resource Locator) und des Zugriffsdatums. Also:
Übelhart, Walter: »Crowdsourcing für crossmediale Projekte der digitalen Kunst. Umsetzungsstrategien, Chancen und Risiken für Kunstbuchverlage in Bezug auf Crowd Creation im Internet.«
Stuttgart: Hochschule der Medien 2011 (= Stuttgarter Beiträge zur Verlagswirtschaft 9)
URL: http://www.mediapublishing.org/images/stories/uebelhart_volltext.pdf [Zugriff: TT.MM.JJJJ]

Copyright © 2011 Studiengang Mediapublishing
an der Hochschule der Medien
Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart
sowie bei dem/der jeweiligen Autor/in

ISBN 978-3-942015-09-7

Die Reihe einschließlich aller ihrer Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Herausgeber unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen jeder Art, für Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Abstract

Zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen setzen verstärkt auf die interaktive Wertschöpfung und somit auf die Einbeziehung und die verstärkte Kommunikation mit den Kunden. Neben Strategien im Bereich Open Innovation und Mass Customization entstand im Jahr 2006 der Term „Crowdsourcing“, der für eine neue Form der interaktiven Wertschöpfung steht. Durch Crowdsourcing tragen Menschenmassen zur aktiven Wertschöpfung eines Unternehmens über einen offenen Aufruf und meist über Wettbewerbe bei. Dabei gibt es unzählige Erscheinungsformen und Einsatzarten von Crowdsourcing. Der Schwerpunkt in dieser Arbeit liegt auf der Erscheinungsform „Crowd Creation“.

Diese Strategie dürfte besonders für die Verlagsbranche interessant sein und kann dabei helfen notwendige Wandlungsprozesse für die Zukunft durchzuführen und auf neue Kernfähigkeiten des Verlags (z. B. Innovator und Integrator) zu setzen. Generell wird durch Crowd Creation auf neue Technologien, neue Kundenbedürfnisse, neue Geschäftsmodelle und neue Wettbewerber eingegangen. Mit einem solchen Wettbewerbsportal würde sich ein Verlag somit gleich mehreren Herausforderungen stellen.

Ein konkretes Beispiel für den Einsatz von Crowd Creation wird in dieser Arbeit für Kunstbuchverlage in Bezug auf die digitale Kunst aufbereitet. Dazu werden zuerst relevante Veränderungen und Entwicklungen im Bereich des Mediennutzungsverhaltens (Schwerpunkt Onlineverhalten), der digitalen Kunst und der Crowdsourcing-Strategie genauer betrachtet. Gerade die Weiterentwicklung der digitalen Technologien hat bedeutenden Einfluss auf die Entwicklungen bei der Kreativität und Kommunikation der Menschen – man spricht vom Zeitalter der kreativen Gesellschaft.

Danksagung

Ich danke allen, die mich bei meiner Abschlussarbeit unterstützt haben, insbesondere den Korrekturlesern. Prof. Dr. Schlüter und Prof. Ruta danke ich für die Betreuung dieses speziellen Themas und für ihre Ratschläge. Herrn Wichert danke ich für das Interview und für das positive Feedback. Ebenso möchte ich mich ganz herzlich bei meiner Familie für die langjährige Unterstützung während meines gesamten Studiums bedanken.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 7

Abkürzungsverzeichnis 8

1	Einleitung	9
1.1	Problemstellung	9
1.2	Zielsetzung und Abgrenzung	10
1.3	Aufbau der Arbeit	11
2	Megatrends in Bezug auf Crowdsourcing für die Verlagsbranche	12
2.1	Veränderung des Mediennutzungsverhaltens	12
2.1.1	Internetnutzung	14
2.1.2	Internetnutzung mit mobilen Geräten	15
2.2	Online-Trends und Nutzerverhalten	15
2.2.1	User Generated Content	16
2.2.2	Online-Communities	18
2.2.3	Open Source	19
2.3	Globalisierung	20
3	Entwicklungen bei der digitalen Kunst	22
3.1	Relevante Bereiche der digitalen Kunst	22
3.2	Verbesserung der Software und Gerätschaften	24
3.3	Einflüsse des gesellschaftlichen Wandels	25
3.3.1	Die neuen Prosumenten der digitalen Kunst	25
3.3.2	Die kreative Ökonomie	27
4	Crowdsourcing – Fokus Crowd Creation	28
4.1	Grundlagen des Crowdsourcing	29
4.1.1	Definition von Crowdsourcing	29
4.1.2	Erscheinungsformen des Crowdsourcing	30
4.1.3	Definition von Crowd Creation	31
4.2	Schnittstellen zu anderen Strategien	31
4.3	Crowdsourcing-Initiativen	33
4.4	Produkt-, Kosten- und Marktaspekte im Überblick	36
4.5	Motivation zur Teilnahme	37
4.5.1	Intrinsische Motivation	38
4.5.2	Extrinsische Motivation	38

4.6	Fallbeispiele innovativer Crowd Creation Portale	39
4.6.1	Threadless	40
4.6.2	Spreadshirt	43
4.6.3	iStockphoto.....	45
4.6.4	deviantART	47
4.6.5	JPG Magazine.....	49
4.6.6	Fazit der Fallbeispiele in Bezug auf Kunstbuchverlage	52
4.7	Zukunft des Crowdsourcing	54
5	Umsetzungsstrategien, Chancen und Risiken für Kunstbuchverlage	55
5.1	Kreativwettbewerbe und crossmediale Projekte.....	56
5.2	Zielgruppe.....	56
5.3	Grundlegende Strategie	59
5.3.1	Veränderung der Wertschöpfungskette	60
5.3.2	Das digitale Geschäftsmodell	63
5.3.3	Fundamentale Ausrichtung des Portals	67
5.4	Schritte des Crowdsourcing	68
5.5	Architektur des Portals und Partizipationsanreize.....	70
5.5.1	Umsatzbeteiligung oder fixe Entlohnung	71
5.5.2	Reputationseffekte	72
5.5.3	Verwertungsrechte.....	73
5.5.4	Entscheidungskontrolle	75
5.5.5	Integration oder Spin-off	76
5.6	Aufmerksamkeitsökonomie und Beziehungsmanagement	77
5.6.1	Aufmerksamkeitsökonomie.....	77
5.6.2	Wettbewerbe als Marketing- und PR-Instrument	79
5.6.3	Empfehlungsmarketing für die Neukundengewinnung.....	80
5.6.4	Social Media Marketing.....	81
5.7	Chancen und Risiken	82
5.8	Vom Kunstbuchverlag zum Medienkonzern	84
6	Fazit	88

Quellenverzeichnis 90

Anhang 98

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Mediennutzungszeit	14
Abb. 2: Internetnutzung in Deutschland (2010)	15
Abb. 3: Internetnutzung mit mobilen Geräten in Deutschland (2010)	15
Abb. 4: Nutzerverhalten im Internet in Deutschland (2009)	16
Abb. 5: Von der Agrarwirtschaft zur Kreativen Ökonomie	27
Abb. 6: Voraussetzungen für das Aufkommen von Crowd Creation bei der digitalen Kunst.....	28
Abb. 7: Funktionale Differenzierung von Crowdsourcing.....	30
Abb. 8: Crowdsourcing, Open Innovation, Mass Customization, User Innovation und Open Source..	32
Abb. 9: Crowdsourcing-Beispiele (eingeteilt in fünf Hauptkategorien).....	34
Abb. 10: Screenshot: www.threadless.com	41
Abb. 11: Screenshot: www.spreadshirt.de	44
Abb. 12: Screenshot: www.istockphoto.com	46
Abb. 13: Screenshot: www.deviantart.com	48
Abb. 14: JPG Magazine – Issue 26: Urban	49
Abb. 15: Screenshot: www.jpgmag.com (Published Photos).....	52
Abb. 16: Grundmuster der MedienNutzerTypologie.....	58
Abb. 17: Crowd Creation für Kunstbuchverlage – Wertkette	62
Abb. 18: Charakteristika der Geschäftsmodelltypologien.....	63
Abb. 19: Crowd Creation für Kunstbuchverlage – Geschäftsmodell	65
Abb. 20: Acht Miniszenarien zeigen mögliche Zukünfte für Crowdsourcing.....	67
Abb. 21: Fünf Schritte des Crowdsourcing-Prozesses.....	68
Abb. 22: Wichtigkeit der Basisdimensionen in Bezug auf den persönlichen Nutzen	73
Abb. 23: Wichtigkeit der Basisdimensionen in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit	74
Abb. 24: Wichtigkeit der Basisdimensionen in Bezug auf die Prozessgerechtigkeit	76
Abb. 25: Herausforderungen für Verlage.....	85
Abb. 26: Nutzung des Internets in den Verlagen	86

Abkürzungsverzeichnis

AMODA	Austin Museum of Digital Art
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
CC	Creative Commons
dA	deviantART
dpa	Deutsche Presse Agentur
FSF	Free Software Foundation
HBM	Harvard Business Manager
HdM	Hochschule der Medien
HTML	Hypertext Markup Language
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
IfD	Institut für Demoskopie
IP	Internet Protocol
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MNT	MedienNutzerTypologie
MoMA	The Museum of Modern Art (<i>New York</i>)
NIH	Not invented here
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSS	Open Source Software
TCP	Transmission Control Protocol
TNW	The Next Web
UGC	User Generated Content
URL	Uniform Resource Locator

1 Einleitung

In dieser Arbeit wird Crowdsourcing aus unterschiedlichen Aspekten betrachtet und die damit verbundenen Möglichkeiten für Kunstbuchverlage erläutert. Auf die Grundlagen des Crowdsourcing wird in Abschnitt 4.1 speziell eingegangen. Da der Begriff „Crowdsourcing“ erst im Jahr 2006 entstanden ist, folgt auch hier eine kurze Begriffserklärung:

Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.¹

Crowd Creation ist eine der Erscheinungsformen von Crowdsourcing. Bei Crowd Creation geht es um die Nutzbarmachung des schöpferischen Potenzials der Massen. Dabei kann es sich etwa um Texte, Grafiken, Audio- und Videodateien handeln. Im Bezug auf Kunstbuchverlage wird dazu untersucht wie die digitale Kunst der Crowd über ein Online-Wettbewerbsportal direkt zur Wertschöpfung des Verlags beitragen kann.

1.1 Problemstellung

Viele Verlage geraten durch die rasante Entwicklung im Bereich der digitalen Medien und des Internets in Bedrängnis und versuchen schnellstmöglich digitale Produkte auf den Markt zu bringen. Um sich im digitalen Markt zu etablieren, sollte aber auch eine Veränderung der Geschäftsmodelle, des Marketings und der Unternehmenskommunikation stattfinden. Dabei kann die Crowd Creation Strategie Kunstbuchverlagen helfen einen notwendigen Strukturwandel durchzuführen und damit auf maßgebliche Entwicklungen in den letzten Jahren einzugehen. Andere Branchen haben die neu entstandenen Märkte im Verlagsbereich früher erkannt oder hatten das Know-how, sich diese Veränderungen zu Nutze zu machen und sich auf die neuen Kundenbedürfnisse einzustellen. Deshalb raten Experten, sich schnellstmöglich den neuen Herausforderungen zu stellen, um nicht auf der Strecke zu bleiben:

Verlage sehen sich aktuell einem Strukturwandel ausgesetzt, der sie als Anbieter von Know-how zu wichtigen Akteuren in alle Wirtschafts- und Bildungsbereiche macht. Andererseits stellen Entwicklungen wie die zunehmende Digitalisierung, der Eintritt neuer Wettbewerber oder Veränderungen im Mediennutzungsverhalten der Menschen auch erhebliche und schwierig zu bewältigende Herausforderungen für die Verlagshäuser dar, der sie nur mit einem grundlegenden Wandel begegnen können.²

¹ Howe (2006b)

² Engstler/Nohr (2010), S. III

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung

Hauptziel ist es, aktuelle Entwicklungen im Zusammenhang mit Crowd Creation im Bereich der digitalen Kunst darzustellen und mögliche Umsetzungsstrategien, Chancen und Risiken, speziell für Kunstbuchverlage aufzuzeigen.

In dieser Arbeit wird auf folgende Forschungsfragen genauer eingegangen:

1. Wieso sollten Kunstbuchverlage, oder das Verlagswesen im Allgemeinen, sich intensiver mit Online-Strategien und neuartigen digitalen Geschäftsmodellen auseinandersetzen? Auf welche Megatrends der Zukunftsforschung und Veränderungen im Online-Nutzerverhalten wird durch eine Crowd Creation Strategie eingegangen?
2. Welchen Einfluss hatte die Weiterentwicklung der digitalen Technologien in den letzten Jahren auf die Menschen und die digitale Kunst?
3. Welche Arten von Crowdsourcing gibt es? Was ist Crowd Creation und welche allgemeinen Aspekte sind bei dieser Online-Strategie zu beachten?
4. In welchen Bereichen kommt Crowd Creation schon zum Einsatz? Welche Unternehmen oder Startups machen sich Crowd Creation zu Nutze und worauf haben sie sich spezialisiert? Wie sehen die Strategien und Umsetzungen der untersuchten Fallbeispiele aus?
5. Wie könnte eine Umsetzungsstrategie für Kunstbuchverlage im Bereich der digitalen Kunst aussehen? Welche Aspekte von bereits vorhandenen Strategien sind übertragbar und wo sind die Besonderheiten bei der Umsetzung für Kunstbuchverlage? Wo liegen die Chancen und Risiken?
6. Welche Auswirkungen hat ein solches Projekt auf die Aufmerksamkeit und das Beziehungsmanagement des Verlags? Welche speziellen Vorteile können durch Crowd Creation beim Verlagsmarketing entstehen und auf welche Marketingbereiche sollte besonders eingegangen werden?
7. Welche zukünftigen Vorteile könnten für einen Kunstbuchverlag auf dem Weg zum Medienkonzern entstehen? Wird durch Crowd Creation auf die wesentlichen Kernfähigkeiten für einen Verlag der Zukunft eingegangen?

Neben der gängigen Literatur und Onlinerecherchen sind Expertenmeinungen aus der ersten Crowdsourcing-Konferenz in Europa (Crowdconvention, Berlin, 15.6.2011) und ein zusätzliches Interview mit dem Marketing- und Verkaufsleiter von Hatje Cantz im Bezug auf Crowd Creation für Kunstbuchverlage, in dieser Arbeit berücksichtigt worden.

Abgrenzung

Wie aus den Forschungsfragen hervorgeht, beschränkt sich die Arbeit auf die strategischen Aspekte von Crowd Creation mit dem Schwerpunkt „Digitale Kunst und Kunstbuchverlage“ und die dafür relevanten Entwicklungen. Die technische Umsetzung (Programmierung, Content-Ma-

nagement-Systeme, etc.) wird hier nicht berücksichtigt. Ebenso wird nicht ausführlich auf Kunstbuchverlage und die digitale Kunst an sich eingegangen, sondern lediglich ein Einblick im Bezug auf die Crowd Creation Strategie gegeben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel wurden die Problemstellung und die Zielsetzungen behandelt. Im nächsten Abschnitt folgt das Kapitel „Megatrends in Bezug auf Crowdsourcing für die Verlagsbranche“. Der Fokus liegt hier auf aktuellen Trends und Entwicklungen bei der Nutzung der Medien und speziell bei der Internetnutzung. Einen Überblick über die Entwicklungen, die verschiedenen Bereiche und die relevanten Arten der digitalen Kunst für ein solches Wettbewerbsportal verschafft das dritte Kapitel. Zusätzlich werden Weiterentwicklungen der digitalen Technologien und Veränderungen bei den Nutzern und der Gesellschaft aufgezeigt. Das vierte Kapitel behandelt die Crowdsourcing-Strategie mit dem Fokus auf Crowd Creation. Dazu gehören: der Ursprung, Definitionen, ähnliche Bereiche der interaktiven Wertschöpfung, Arten von Crowdsourcing, Produkt-, Kosten- und Marktaspekte und Fallbeispiele.

Im fünften Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse auf eine Umsetzungsstrategie für Kunstbuchverlage übertragen. Zusätzlich werden die Besonderheiten bei Kunstbuchverlagen aufgezeigt und ein Überblick über die Chancen und Risiken gegeben. Der letzte Aspekt beinhaltet mögliche Auswirkungen der Strategie auf die Zukunft von Kunstbuchverlagen. Zum Schluss folgt das Fazit.

2 Megatrends in Bezug auf Crowdsourcing für die Verlagsbranche

Bei der Zukunftsforschung für die Crowdsourcing-Strategie für die Verlagsbranche kann die allgemeine Auseinandersetzung mit langfristigen Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft weiterhelfen. Das Zukunftsinstitut beschäftigt sich mit so genannten Megatrends. Sie „sind das Ergebnis der Zukunftsforschung und beschreiben auf Basis von Beobachtungen, sowie statischer Analysen bereits heute abschätzbare Veränderungen in der Zukunft.“¹ Diese Megatrends führen zwar zu keiner Universalstrategie für Verlage, jedoch fördern sie die Auseinandersetzung mit zukunftsrelevanten Themen wie Crowdsourcing. Ebenso liefern sie wertvolle Informationen für unternehmerische Entscheidungen, sowie die Auswahl förderpolitischer Schwerpunkte.

Die elf Megatrends der aktuellen Dokumentation² von Dezember 2010 sind:

- Individualisierung
- Silver Society
- New Work
- Neo-Ökologie
- Globalisierung
- Mobilität
- Female Shift
- Bildung
- Gesundheit
- Connectivity
- Urbanisierung³

Im Zusammenhang mit Crowdsourcing für crossmediale Projekte der digitalen Kunst spielen mehrere der aktuellen Megatrends eine wichtige Rolle. Individualisierung, New Work, Globalisierung und Connectivity sind die wesentlichen Treiber von Crowdsourcing. Die Crowdsourcing-Strategie an sich ist somit auch ein untergeordnetes Trendfeld im Bereich „New Work“. Im Zusammenhang dazu wird nachfolgend auf die Veränderung des Mediennutzungsverhaltens, relevante Online-Trends und die Globalisierung eingegangen.

2.1 Veränderung des Mediennutzungsverhaltens

Die aufgewendete Zeit für die Mediennutzung ist in den letzten Jahren beständig gestiegen. Nach Analysen von Bernd Wirtz im Jahr 2010 bringt ein deutscher Bundesbürger im Durchschnitt

¹ Engstler/Nohr (2010), S. 7

² Zukunftsinstitut (2011)

³ Urbanisierung ist bei der Dokumentation von Dez. 2010 neu hinzugekommen.

ca. 9,25 Stunden täglich für die Mediennutzung auf. Zwar fällt momentan noch der größte Anteil der Mediennutzungszeit auf das Radio und das Fernsehen, doch das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung. Von 2000 bis 2005 ist die Nutzungszeit des Internets um durchschnittlich 59 Minuten am Tag gestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von über 300 Prozent.

Im Jahr 2010 liegt die tägliche Zeit der Internetnutzung bei ungefähr 100 Minuten. Diese wird voraussichtlich bis 2015 auf ca. 150 Minuten ansteigen.⁴

Die Bertelsmann AG führte 2009 umfangreiche Befragungen und Messungen zu der Medien- und Internetnutzung durch. Hierbei wurden über 5.000 bevölkerungsrepräsentativ ausgewählte Teilnehmer zur Mediennutzung befragt⁵ und eine Internetnutzungs-Messung bei über 1.300 repräsentativ ausgewählten Breitband-Nutzern durchgeführt.⁶ Die Ergebnisse dieser Prognose der Bertelsmann AG ähneln den Analysen von Wirtz für das Jahr 2015: „Mediennutzung steigt weiter – Internet ist Wachstumsmotor, TV und Radio bleiben stabil.“⁷ Ferner gehen die Befragten aller Alterstufen weiterhin von einem stabilen Nutzungsverhalten bei Büchern aus. Bei den Printmedien werden vor allem Zeitungen und inhaltlich leicht austauschbare Publikumszeitschriften die Leidtragenden sein.⁸

Wirtz prognostiziert für 2010–2015 für die gesamten Printmedien einen Verlust von 7,6% der Mediennutzungszeit.⁹ Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Entwicklung bei der durchschnittlichen Mediennutzung eines deutschen Bundesbürgers pro Tag. Die Grafik basiert auf Analysen von Wirtz und weiteren Datenquellen¹⁰ und unterstreicht die dargelegten Erkenntnisse.

4 für diesen Abschnitt vgl. Wirtz (2011), S.40 f.

5 Befragungen in Deutschland, Frankreich und UK. Zusätzlicher Abgleich mit anderen Studien sowie Expertenvalidierung durch Wissenschaftler der USC Anneberg, Los Angeles.

6 Innovative Echtzeitmessung in Deutschland und eventbasierte Detailfragen. Abgleich mit IfD Allensbach Daten.

7 Das (2010), S. 21

8 vgl. Das (2010), S. 22

9 vgl. Wirtz (2011), S.40 f.

10 Neben eigenen Analysen bezieht sich Wirtz auf Datenquellen von SevenOne Media GmbH (2005); Wirtz/Burda/Beaujean (2006), ARD (2010) und BITKOM (2010).

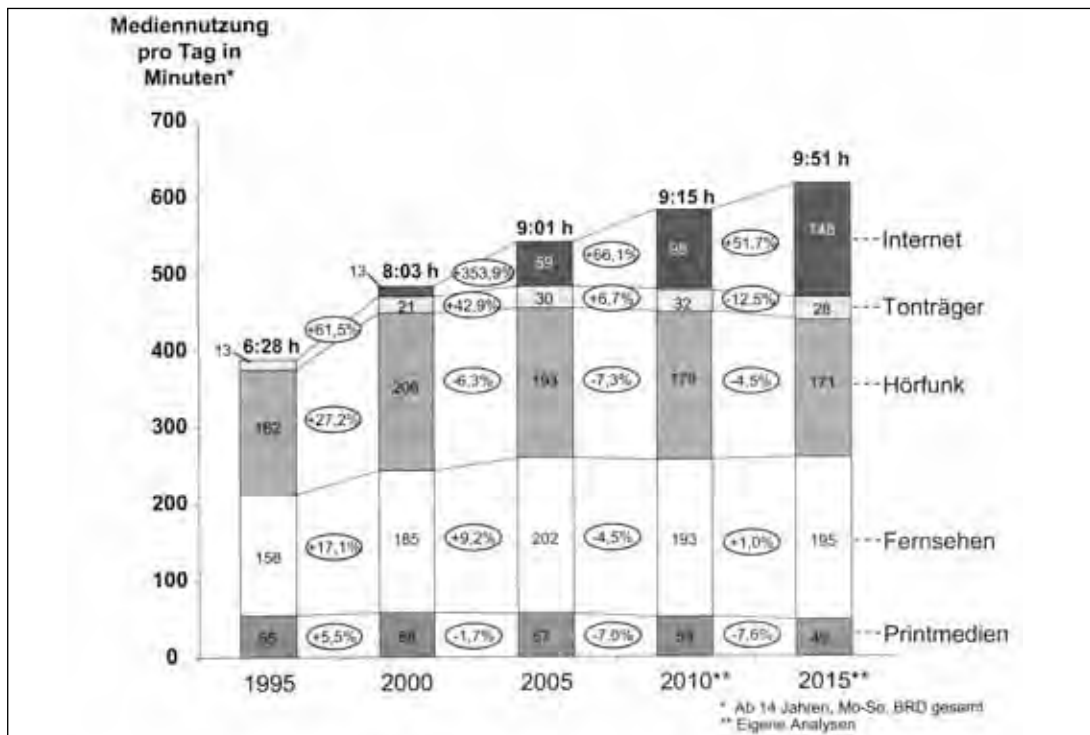


Abb. 1: Entwicklung der Mediennutzungszeit¹¹

Aufgrund des limitierten Zeitbudgets geht der Anstieg der Mediennutzung einher mit zunehmender Parallelnutzung, verschiedene Medien werden also zur gleichen Zeit genutzt.¹²

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass über das Internet „alte Medien“ zu „neuen Medien“ transformiert werden, z. B. ist das klassische Fernsehen durch die Veränderungen der digitalen Welt und speziell des Internets nun auch auf dem Smartphone verfügbar. Dadurch verändern sich zudem die alten medialen Gewohnheiten und Kulturen.¹³ Auf diesen Trend sollten sich auch Kunstbuchverlage einstellen und sich überlegen, welche Umsetzungen für die „neuen Medien“ Sinn machen und wie diese hierfür aufbereitet werden sollten. Vor allem die im nächsten Abschnitt beschriebenen Veränderungen bei der Internetnutzung sind zu berücksichtigen.

2.1.1 Internetnutzung

Nach der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011 erreicht die Internetverbreitung in Deutschland mit 51,7 Mio. Internetnutzern eine neue Rekordmarke, bei der erstmals die 50 Millionen-Marke durchbrochen wurde. Dies entspricht einem Bevölkerungsanteil von 73,3 Prozent (2010: 69,4%). Der Zuwachs von 2,7 Mio. Internetnutzern gegenüber dem Vorjahr geht vor allem auf die Über-60-Jährigen zurück, von denen nun 34,5 Prozent online sind.¹⁴

Neben dem starken Zuwachs bei der älteren Generation beeindruckt insbesondere die nahezu allgegenwärtige Internetnutzung bei den 10- bis 54-Jährigen mit durchschnittlich 93,4 Prozent (s. Abb. 2: eigene Hervorhebung).

¹¹ Wirtz (2011), S.41

¹² vgl. Das (2010), S. 23

¹³ vgl. Eberspächer (2010), S. 2

¹⁴ vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie (2011)

Internetnutzung nach Alter und Geschlecht 2010 in %									
Gegenstand der Nachweisung	Personen* insgesamt	Davon im Alter von ... bis ... Jahren							
		10–15	16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74	75 und älter
Internetnutzung	75	96	98	96	93	84	65	41	16
Veränderung zu 2009 in Prozentpunkten	+ 2	0	+ 1	+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 6	+ 2
Männlich 2010	80	95	97	97	94	86	71	51	25
Weiblich 2010	70	96	98	96	93	81	58	33	(11)

* Personen, die das Internet im ersten Quartal 2010 genutzt haben
() = Aussagewert eingeschränkt, da der Zahlenwert statistisch relativ unsicher ist.

Abb. 2: Internetnutzung in Deutschland (2010)¹⁵

2.1.2 Internetnutzung mit mobilen Geräten

Vor allem die Internetnutzung über das Handy ist im Jahr 2010 stark gestiegen und hat im Vergleich zum Vorjahr um 78% zugenommen. Von 2009 bis 2010 ist der Anteil der Internetnutzer per Handy von 9% auf 16% geklettert, jedoch ist die Verwendung des Handys stark altersabhängig. Vorreiter hier sind 16–34-Jährige mit 22%. Bei älteren Menschen ist der Web-Zugang fürs Handy bis jetzt kaum von Bedeutung (s. Abb. 3).¹⁶

Nutzung mobiler Geräte für den drahtlosen Internetzugang nach Alter 2010 in %									
Gegenstand der Nachweisung	Personen* insgesamt	Davon im Alter von ... bis ... Jahren							
		10–15	16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65 und älter	
Handy		16	11	20	24	18	15	10	7
Veränderung zu 2009 in Prozentpunkten		+ 7	+ 8	+ 10	+ 9	+ 8	+ 7	+ 5	(+ 3)

* Personen, die das Internet im ersten Quartal 2010 genutzt haben
() = Aussagewert eingeschränkt, da der Zahlenwert statistisch relativ unsicher ist.

Abb. 3: Internetnutzung mit mobilen Geräten in Deutschland (2010)¹⁷

2.2 Online-Trends und Nutzerverhalten

Die Bertelsmann AG hat im Rahmen der erwähnten Studie die Konsumenten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien nach dem Medium gefragt, das ihnen am Wichtigsten erscheint. Bei der Frage welches Medium ihnen heute und in 5–10 Jahren unverzichtbar erscheint, haben die Befragten aller drei Länder das Internet genannt.¹⁸ Hier wird von einer „Entweder-oder“-Stellung der verschiedenen Medien zueinander ausgegangen, bei genauerem Blick wird allerdings deutlich, dass jedes Medium spezifische Nutzungsbedürfnisse erfüllt. Ferner bietet das Internet eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten, die traditionellerweise nicht als Medienkonsum verstanden

¹⁵ Statistisches Bundesamt Deutschland (2011), eigene Hervorhebung

¹⁶ vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2011)

¹⁷ Statistisches Bundesamt Deutschland (2011)

¹⁸ vgl. Das (2010), S. 23

werden.¹⁹ Die Internetnutzung gemäß deutschem Online-Tracking in Prozent der Verweildauer bestätigt, dass mehr als drei Viertel der Zeit auf „verlagerte Alltagsaktivitäten“ fällt. In der nachfolgenden Abbildung werden die beliebtesten drei Seiten als Beispiel für die jeweilige Kategorie gezeigt.

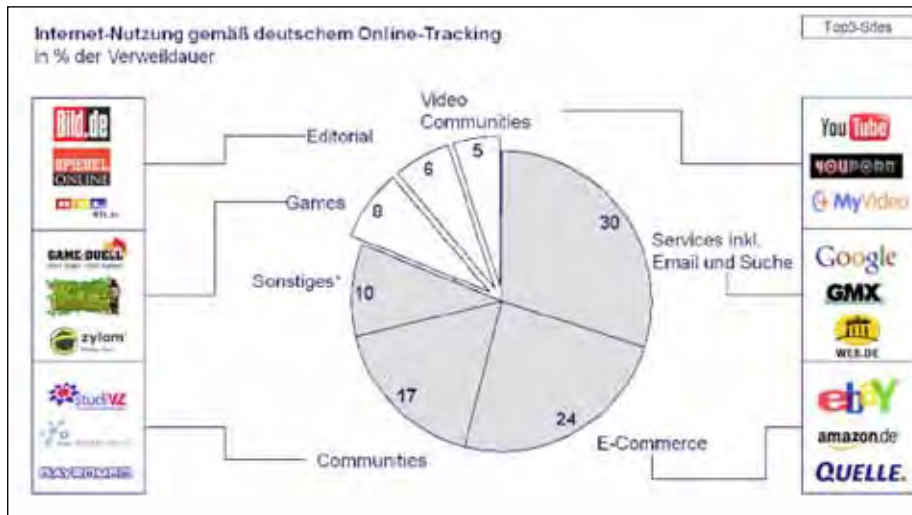


Abb. 4: Nutzerverhalten im Internet in Deutschland (2009)²⁰

Der Konsum von Informations- und Unterhaltungsangeboten nimmt bei dieser Messung von Bertelsmann mit den Bereichen Games, Editorial und Video-Communities nur knapp 20 % ein. Die Studie zeigt die niedrige Verweildauer der Internetnutzer im Sektor des Editorial. Verlage müssen daher kreative digitale Geschäftsmodelle entwickeln, um nicht nur im Bereich des Editorial vertreten zu sein. Alleine die Communities belegen hier schon 17 % der gesamten Verweildauer. Gerade bei Crowd Creation Portalen spielen Community-Faktor und User Generated Content wichtige Rollen, dadurch steigt auch die Verweildauer auf einem entsprechenden Portal.

2.2.1 User Generated Content

User Generated Content ist eine Folge des Web 2.0. Das Schlagwort Web 2.0 beschreibt allgemein die Entwicklung des Internets zu einer universellen, standardbasierten Plattform. Also die veränderte Nutzung und Wahrnehmung des Internets mit interaktiven und gemeinschaftlich genutzten Elementen.²¹ Hingegen ist das Web 1.0 (HTTP, TCP/IP und HTML) der Kern geschäftlicher Infrastruktur.²²

O'Reilly et al. stellten unter anderem folgende Beispiele für Entwicklungen von Web 1.0 zu Web 2.0 auf: Britannica Online → Wikipedia; Ofoto → Flickr; personal websites → blogging; publishing → participation.²³

¹⁹ vgl. Das (2010), S. 23 f.

²⁰ Das (2010), S. 24, Ausschnitt der Abbildung

²¹ vgl. O'Reilly (2005)

²² vgl. Knorr (2003)

²³ vgl. O'Reilly (2005)

Nach Stöckl et al. beinhaltet User Generated Content folgende drei Eigenschaften:²⁴

1. Der Nutzer wird vom passiven Konsumenten zum aktiven Produzenten.
2. Es werden damit keine kurzfristigen monetären Absichten verfolgt.
3. UGC wird bewusst für eine unbestimmte Anzahl an Adressaten produziert.

Die „Organisation for Economic Co-operation and Development“ (OECD) definiert hingegen die drei Kriterien wie folgt:²⁵

1. Die Inhalte müssen ein gewisses Maß an kreativer Eigenleistung aufweisen.
2. Die Entstehung des UGC findet außerhalb von professionellen Routinen statt.
3. Die entstanden Inhalte müssen der Öffentlichkeit zugänglich sein.

Für die Medienindustrie ist im Bezug auf das Web 2.0 gerade die Entwicklung im Bereich „Nutzergenerierte Inhalte“ sehr interessant, weil dadurch eventuelle Geschäftsmodelle direkt betroffen sind.²⁶ Eine direkte Bedrohung der Medienunternehmen lässt sich laut der Bertelsmann AG aber nicht unbedingt erkennen. Als Beispiel hierfür beschreiben sie aktuelle Entwicklungen zum Thema Video User Generated Content (Youtube, Clipfish, etc.). Viele Studien kamen hier zum Ergebnis, dass junge Menschen bereits häufiger Youtube-Inhalte als professionelle Inhalte auf dem TV-Gerät konsumieren. Allerdings handelt es sich bei einem Großteil der Videos um professionelle Inhalte (oft auch unter Umgehung der Copyright-Bestimmungen). Des Weiteren sind alternative Plattformen mit professionellen Bewegtbild-Inhalten bereits heute sehr geschätzt, obwohl sich die meisten noch im Aufbaustadium befinden. So können UGC und die relevanten Plattformen auch eine Chance für professionelle Medienunternehmen sein. Im Zusammenhang dazu ist eine der neuen Aufgaben für Medienunternehmen den Menschen und ihrem verstärkten Kommunikationsbedürfnis Raum zu geben. Zusätzlich können die Medienunternehmen ihre eigenen Inhalte mit einfließen lassen und über die Online-Plattformen professionell aufbereitet an die Menschen zurückspielen.²⁷

Dies ist ein interessanter Aspekt für Crowd Creation Portale. Hier haben Kreative die Möglichkeit sich auszutauschen und ihre eigenen Werke anzubieten. Die besten Werke werden dann professionell aufbereitet und dargestellt. Im Gegensatz zu Youtube findet eine Qualitätskontrolle der Crowd und/oder des Verlags statt, um hauptsächlich qualitativ hochwertige Inhalte zu präsentieren.

Dadurch haben User die Möglichkeit sozialen Bedürfnissen (Kommunikation), Individualbedürfnissen (Anerkennung und Erfolg durch die Umsetzung eigener Inhalte) und Bedürfnissen zur Selbstverwirklichung (Individualität, Talententfaltung) nachzukommen – vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow²⁸. Zusätzlich wird auf den Wunsch nach qualitativ hochwertigen Inhalten eingegangen.

²⁴ vgl. Stöckl/Grau/Hess (2010), S. 46–47, zitiert nach Hess (2010), S. 33 f.

²⁵ vgl. Wunsch-Vincent/Vickery (2007)

²⁶ vgl. Hess (2010), S. 34

²⁷ für diesen Abschnitt vgl. Das (2010), S. 29–31

²⁸ vgl. Maslow (2005)

2.2.2 Online-Communities

Neben Suchmaschinen²⁹ gehören vor allem Social Networks oder Websites mit ausgeprägten Community-Funktionen und UGC-Möglichkeiten zu den zehn meistbesuchten³⁰ Websites der Welt: Facebook (Platz 2), YouTube (Platz 3), Blogger.com (Platz 5), Wikipedia (Platz 7), Twitter (Platz 9).³¹ Demnach basieren die erfolgreichsten Internetseiten, mit Ausnahme der Suchmaschinen, auf einer Kombination von Kommunikationsmöglichkeiten und User Generated Content.

Gerade das schnelle Wachstum von Facebook ist bis jetzt einmalig in der Geschichte des Internets, „With more than 500 million members in just 3 years as a mainstream social platform, it is the fastest-growing consumer phenomenon in history.“³² Aber auch der Kurzkommunikationsdienst Twitter legte 2009 nach und wurde mit einem riesigen Wachstum von 406,7% in Deutschland in nur drei Monaten zu einem der beliebtesten Internet-Angebote.³³

Diese Erfolgsgeschichten führen zu entsprechenden Minusrekorden der direkten Konkurrenten wie MySpace und den VZ-Netzwerken. Die VZ-Netzwerke verloren Anfang 2011 in nur zwei Monaten 1,27 Mio. und MySpace sogar 1,33 Mio. „Unique User“.³⁴ Aufgrund dessen verkaufte der Konzern News Corporation, die einst MySpace für 580 Mio. Dollar übernahmen, das Portal Mitte 2011 für ca. 35 Millionen Euro.³⁵

Diese aktuellen Entwicklungen spiegeln den Hype-Faktor und die schnellen Veränderungen bei Online-Plattformen wider. Das Alexa-Ranking der meistbesuchten Websites und die Entwicklung der sozialen Netzwerke zeigt aber auch, dass das Bedürfnis an Online-Kommunikation keineswegs abnimmt, sondern momentan noch weiter steigt. Allerdings werden die Nutzer anspruchsvoller und sind bereit die Plattformen zu wechseln, sobald es für sie eine „bessere“ Alternative gibt. Sicherlich ist dies auch ein Grund wieso Google, trotz der momentanen Dominanz von Facebook mit weltweit 750 Millionen Nutzern (davon ca. 20 Millionen in Deutschland), ein neues soziales Netzwerk namens Google+ entwickelte.³⁶

Dieses Beispiel lässt sich ebenso auf Special Interest Communities übertragen und wird hier noch einmal für Fotocommunities aus der Sicht eines Nutzers verdeutlicht. Martin Scriba ist selbstständiger Fotograf und Blogger. Auf seinem Blog beschreibt er warum die Fotocommunity „500px.com“ für ihn keine Alternative zu Flickr darstellt. Als erstes ärgert ihn der Hype, der durch die Internetmedien wie Facebook und Twitter um die neue Fotocommunity entstanden ist. „Ist man nicht dabei, so verpasst man was! (...) Aus irgendeinem Grund habe ich mich trotzdem schnell angemeldet.“³⁷ Danach vergleicht er fotocommunity.de (seine erste Fotocommunity), Flickr (seine aktuelle Fotocommunity) und 500px.com (die neue Fotocommunity) nach folgen-

29 Google (Platz 1), Yahoo! (4), Baidu.com – chinesische Suchmaschine (6) und Windows Live (8).

30 Die Rangfolge wird aus einer Kombination aus durchschnittlichen täglichen Besuchern und Seitenaufrufen des vergangenen Monats berechnet.

31 vgl. Alexa (2011a)

32 Gillin/Schwartzman (2011), S. 33

33 vgl. Schröder (2009)

34 vgl. Schröder (2011)

35 vgl. Altrogge (2011)

36 vgl. dpa (2011)

37 Scriba (2011)

den Kriterien: Kosten der Premium-Mitgliedschaft, Professionalität der Community, Qualität der Bilder, Usability und Exklusivität. Am Ende seines Beitrags kommt er, aufgrund der Exklusivität von 500px.com, zu dem Entschluss die neue Community als Ergänzung zu Flickr zu nutzen, um dort nur seine besten Werke zu veröffentlichen.³⁸

Demzufolge tragen viele Faktoren für den Erfolg einer Community bei und gerade bei Special Interest Communities im künstlerischen Bereich sind die Nutzer anspruchsvoller geworden und haben in vielerlei Hinsicht hohe Erwartungen an ein Portal für Kreative.

2.2.3 Open Source

Die Open Source-Bewegung entstand aus dem Bedürfnis vieler Programmierer, vorhandene Software nach eigenen Anforderungen weiterentwickeln zu können. Diese Programmierer sind sogenannte Lead User (Kundeninnovatoren):

Lead User verfügen über Bedürfnisinformationen, die zu einem späteren Zeitpunkt für ein relativ großes Marktsegment relevant werden. Da ihre Bedürfnisse bisher nicht befriedigt werden, sind Lead User mit dem bestehenden Marktangebot unzufrieden. Diese Unzufriedenheit motiviert Lead User, eigenständig aktiv zu werden und Lösungen zur Beseitigung ihrer Unzufriedenheit zu entwickeln. Lead User verfügen demnach auch über Lösungsinformationen und nutzen diese zur Befriedigung ihres Bedarfs.³⁹

Zur Veränderung kommerzieller Software fehlte die rechtliche Erlaubnis und die Offenlegung des Quellcodes. Zu Beginn des Internets war freies Tauschen von Programmen selbstverständlich, doch mit der zunehmenden Verbreitung wuchs auch die Kommerzialisierung. Aus der anfänglichen „Tauschen und Teilen“-Ideologie entstand die Free Software Foundation⁴⁰ und das vermehrte Aufkommen von Open Source Initiativen.⁴¹

Durch Open Source Software (OSS) gibt es mittlerweile in vielen Bereichen kostenlose Alternativen, die sich mit den kommerziellen Produkten messen können⁴², wie z. B. das Betriebssystem Linux oder die kostenlose Office-Suite OpenOffice. Es zeigte sich, dass Kunden und Nutzer neben den Produktkenntnissen auch Organisations- und Führungs-Know-How besitzen. Neben der Konzeption des Systems in Communities schaffen sie gleichzeitig eigene Entwicklungsumgebungen mit Organisationsregeln. Auf die Produktivität der Kunden sind daraufhin vermehrt Unternehmen aufmerksam geworden. Dank „neuer Informationstechnologien können heute Unternehmen wesentlich davon profitieren, ihren Kunden nicht nur zuzuhören, sondern sie auch als Produktentwickler aktiv werden zu lassen.“⁴³

Die Prinzipien von Open Source lassen sich auch auf andere Produkte übertragen. Frank Piller bezeichnete daher im Jahr 2003 die Übertragung der Gedanken von Open Source auf andere Pro-

³⁸ für diesen Abschnitt vgl. Scriba (2011)

³⁹ Reichwald/Piller (2009), S. 160; vgl. von Hippel (2005), S. 22 f.

⁴⁰ Die Free Software Foundation (FSF) ist eine Nonprofit-Organisation mit dem Ziel die Freiheit des Computernutzers zu fördern und die Rechte aller Nutzer freier Software zu verteidigen.

⁴¹ vgl. E-Teaching.org (2011)

⁴² Renner et al. (2005)

⁴³ Piller (2003)

duktbereiche mit „Open Innovation“.⁴⁴ Zusätzlich gibt es verwandte Strategien, die auf ähnlichen Prinzipien beruhen. Diese neuen Formen der Arbeitsteilung lassen sich unter der Bezeichnung „Interaktive Wertschöpfung“ zusammenfassen.⁴⁵ Die Zusammenhänge und Schnittstellen von Open Innovation und anderen Strategien zu Crowdsourcing, werden in Abschnitt 4.2 genauer betrachtet.

2.3 Globalisierung

Heutzutage lassen sich viele Themen und Aspekte mit der Globalisierung in Zusammenhang bringen, z.B. „die Aspekte wie prosperierende Märkte (Asien und Schwellenländer), die Wirkung der internationalen wirtschaftlichen Verflechtungen (z.B. globalen Auswirkungen der Finanzmarktkrise) und auch globale Wanderungsbewegungen (...)“⁴⁶.

Die globalen Wanderungsbewegungen führen zu einer wachsenden kulturellen Vielfalt, die letztendlich die Gesellschaft verändert. In Deutschland lag der Anteil an ausländischen Bürgern an der Gesamtbevölkerung zwischen 1990–2004 relativ konstant bei ca. 8–9%. Hingegen wird laut einer Prognose des Zukunftsinstituts von 2004–2015 der Ausländeranteil auf ca. 12% steigen. Ein steigender Ausländeranteil wurde auch für die restlichen untersuchten Länder (Großbritannien, Spanien, Italien, etc.⁴⁷) im Rahmen dieser Prognose vorausberechnet.⁴⁸

Insbesondere in den Industrienationen entstehen dadurch hybride Kulturen. Die hybriden Kulturen verbinden unterschiedliche Wertsysteme und schaffen damit den Boden für neue Lebens- und Arbeitsformen.⁴⁹

Auch Kunstbuchverlage müssen sich auf diese Entwicklungen einstellen. Eine Veränderung ihrer Leistungsangebote und Kommunikationskonzepte ist hier erforderlich. Dabei geht es beispielsweise um die Sprachwahl bei Publikationen – ein- bzw. mehrsprachige Werke und die Auswahl der Primärsprache. Zusätzlich spielt für einen erfolgreichen Wandlungsprozess die Auswahl der Vertriebswege und neuen Vertriebskooperationen im In- und Ausland eine Rolle.

Im Allgemeinen fördert die Globalisierung den Strukturwandel in der Branche und führt zu neuen Wettbewerbsarenen. Ländergrenzen sind dabei kaum von Bedeutung. Die Kernkompetenzen von Verlagen, Content, Produktion, und Distribution müssen vor diesem Hintergrund neu bewertet werden. Aus diesem Grund sollten neue Geschäftsmodelle entstehen oder vorhandene Modelle weiterentwickelt werden.⁵⁰

44 vgl. Piller (2003)

45 vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 52 f.

46 Engstler/Nohr (2010), S. 9

47 Dazu gehören Spanien, Italien, Irland, Grossbritannien, Niederlande, Österreich und Schweiz.

48 vgl. Zukunftsinstitut (2007), zitiert nach Köhler (2010)

49 vgl. Engstler/Nohr (2010), S. 9

50 vgl. für diesen Abschnitt Engstler/Nohr (2010), S. 10

Zudem ist aufzubereiten, wie aus dem Einsatz innovativer Technologien konkrete Wettbewerbsvorteile im internationalen Kontext erzielbar sind und welche neuen Geschäftsmodelle hieraus entwickelt werden können.⁵¹

Kunstabverlage haben insbesondere durch ein Crowd Creation Projekt eine strategische Chance im internationalen Wettbewerb. Durch Crowd Creation entstehen länderübergreifende Netzwerke zur Erschließung von Content. Veränderungen bei der Produktion und Distribution sind dabei entscheidend für den Erfolg. Es ergeben sich neue Herausforderungen bei der Reichweite der Leistungsangebote, aber auch Chancen wie Multiplikatoreffekte durch die Geschäftspartner im Export.⁵²

Auf dem Weg zum Medienkonzern (s. Abschnitt 5.8) können weiter gefasste Märkte entscheidungsrelevant sein.

Dies betrifft sowohl die Verwertung von Inhalten (z.B. Definition von Leitmärkten, Sprachwahl, Cross-Media-Verwertung etc.) als auch die Neuverteilung der Wertschöpfungsprozesse (z. B. Nutzung von Kostenvorteilen in der Herstellung, Erschließen neuer Märkte).⁵³

Die Besonderheiten regionaler Märkte müssen deshalb nicht aufgegeben werden, z. B. können länder- bzw. regionenspezifische Ausgaben entstehen. Ebenso können aus besonders erfolgreichen Wettbewerben Inhalte für Kunstbücher entstehen, die im regionalen Buchhandel vertreten sind.

⁵¹ Engstler/Nohr (2010), S. 10

⁵² vgl. Engstler/Nohr (2010), S. 10

⁵³ Engstler/Nohr (2010), S. 11

3 Entwicklungen bei der digitalen Kunst

Im ersten Abschnitt wird allgemein auf die weitreichende Auffassung der digitalen Kunst eingegangen und die relevanten Arten für ein Crowd Creation Projekt beschrieben. Diesbezüglich bietet sich in erster Linie der Teilbereich „Computergenerierte Kunst“ an. Abschnitt 3.2 thematisiert schwerpunktmäßig die Verbesserung der relevanten Software und Gerätschaften und die aktuellen Trends im Zusammenhang dazu. Im letzten Abschnitt geht es um allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen. Durch die verfügbaren Mittel und Informationen ist eine klare Trennung zwischen Konsumenten und Produzenten kaum noch möglich. Nach Ansicht des Zukunftsinstituts und dessen Experten stehen wir vor einer weiteren entscheidenden Transformation zur kreativen Ökonomie. Diese gesellschaftlichen Veränderungen werden besonderen Einfluss auf die digitale Kunst haben (vgl. Abschnitt 3.3.2).

3.1 Relevante Bereiche der digitalen Kunst

Es gibt viele unterschiedliche Auffassungen und Bereiche der digitalen Kunst und eine allgemeingültige Definition ist kaum möglich. Bruce Wands erklärt digitale Kunst aus der Sichtweise wie man Kunst wahrnimmt – die „Art Experience“. Man kann sagen, dass großartige künstlerische Arbeiten gleichzeitig auf folgenden Ebenen wirken: sensorisch, emotional, mental und spirituell. Hingegen beschreiben viele Kuratoren und Kritiker die digitale Kunst als Ergebnis grundlegender Entwicklungen bei mechanischen und elektrischen Prozessen bei Photographie und Video.¹

Eine weitere Definition liefert das „Austin Museum of Digital Art“ (AMODA). Demnach gibt es drei Nutzungsmöglichkeiten von digitalen Technologien, die zu folgenden Arten der digitalen Kunst führen:²

1. Erzeugnis (Product): Kunst, bei der die Beschaffenheit der finalen Form digital vorliegt. Diese Werke können somit an einem Computer betrachtet werden.
2. Prozess (Process): Kunst, die durch die Nutzung digitaler Technologien während dem Entstehungsprozess geschaffen wurde, z. B. computergenerierte Animationen oder digitale Musik.
3. Thema (Subject): Kunst, bei der digitale Technologien thematisiert werden, z. B. ein Gemälde, das eine Person bei der Nutzung eines Geldautomaten zeigt oder ein Lied über Chatrooms.

¹ vgl. Wands (2006), S. 10 f.

² vgl. AMODA (2011)

Somit kann digitale Kunst auf traditionelle und neue Weise entstehen:

Traditional forms of digital art include prints, photography, sculpture, installations, video, film, animation, music and performance. New forms that are unique to the digital realm include virtual reality, software art and net art.³

Man unterscheidet also zwischen „Computergenerierter Kunst“ und „Medialer Digitaler Kunst“. Bei der Medialen Digitalen Kunst werden Computer oder andere digitale Geräte als eigenständiges Medium genutzt, so dass eigene Kunstformen, wie Netzkunst (Net Art), Softwarekunst (Software Art) und Kunstwerke im Bereich „Digitale Installationen“ (Digital Installation) und „Virtuelle Realität“ (Virtual Reality) entstehen. Auf die einzelnen Teilbereiche wird hier nicht genauer eingegangen, da die Mediale Digitale Kunst zur Interaktion zwischen Kunstwerk und Mensch neigt und oft erst dadurch die digitale Kunst entsteht.⁴ Diese Bereiche sind somit irrelevant für ein Crowd Creation Portal, weil die Kunstwerke nicht als digitales Erzeugnis vorliegen, sondern aus der direkten Interaktion entstehen.

Die einzige Möglichkeit wäre die Mediale Digitale Kunst während der Entstehung als Bild, Audio oder Video festzuhalten, um sie auf dem Computer wiedergeben und vervielfältigen zu können, dadurch ließe sich eine Aufzeichnung des Kunstwerks auf dem Portal hochladen und präsentieren.

Abgesehen davon, bietet sich schwerpunktmäßig die Computergenerierte Kunst für ein Crowd Creation Portal an. Sie entsteht auf Grundlage von traditionellen Kunstgattungen und analogen Bereichen der Bildkunst, wie z. B. Malerei und Fotografie, welche nun digital weitergeführt und weiterentwickelt werden. Die wichtigsten Bereiche der digitalen Bildkunst für diese Verwendung sind:

- Digitale Malerei: Unterschiedlichste Arten der digitalen Malerei, z. B. erstellt durch Adobe Photoshop und dessen Werkzeuge und Effekte.
- Fotomanipulation: Bildmanipulationen und Fotomontagen jeglicher Art.
- Szenische 3D-Kunst: Abbildung virtueller Räume mittels 3D-Software (z. B. mit Autodesk 3ds Max).
- Vector Art: Grafikdesigns, Illustrationen und andere Kunstwerke, erstellt aus Vektorgrafiken (z. B. mit Adobe Illustrator).
- Mixed Media: Mischformen aus den unterschiedlichen Techniken der Bildkunst.⁵

Neben der digitalen Bildkunst gehören auch die digitale Musik sowie die bewegten Bilder (Film und Animation) zu der Computergenerierten Kunst und bieten sich ebenso für Crowd Creation Wettbewerbe an.

³ Wands (2006), S. 11

⁴ für diesen Abschnitt vgl. Kirchhof (2011)

⁵ für diesen Abschnitt vgl. Kirchhof (2011)

3.2 Verbesserung der Software und Gerätschaften

In den letzten 10-15 Jahren sind die Kosten zum Erstellen von Musik, Film, Fotografie und Grafik erheblich gesunken. Dadurch wurden den Konsumenten die nötigen Arbeitsmittel zugänglich gemacht. Professionelle Aufnahmegeräte, Digital- und Videokameras und die nötige Software können sich heutzutage auch Menschen mit kleinerem Budget leisten. Gleichzeitig sind Geräte und Software benutzerfreundlicher geworden.

Beispielsweise wurden Filmrollen vor nicht allzu langer Zeit noch manuell geschnitten und neu zusammengefügt. Anfang der 90er Jahre brachte Avid dann das erste digitale Bearbeitungssystem auf den Massenmarkt. Allerdings war es sehr teuer und erforderte eine intensive Schulung. Im Jahr 1999 wurde Final Cut Pro von Apple vorgestellt, es ist günstiger und benutzerfreundlicher. Noch im gleichen Jahr veröffentlichten sie die noch einfachere iMovie Software, die seitdem auf jedem Macintosh vorinstalliert ist. Dies ist nur ein Beispiel für den technologischen Fortschritt und die Auswirkungen auf die digitale Kunst. Ähnliche Entwicklungen gibt es auch in vielen anderen Bereichen, wie z. B. bei der Fotografie.⁶

Nach Angaben des „Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.“ (BITKOM) fotografieren bereits seit dem Jahr 2007 über 43 Millionen Deutsche digital, von denen überwiegend Jugendliche ihre Bilder bei Web-2.0-Plattformen einstellen. Parallel zu dieser Entwicklung werden die Digitalkameras und Speichermedien immer leistungsfähiger und preiswerter.⁷ Und obwohl der Massenmarkt gesättigt ist wurden aller Voraussicht nach im Jahr 2010 über acht Millionen Digitalkameras verkauft und jeder achte Bundesbürger plante eine Neuanschaffung.⁸

Die Kunden kommen dabei in den Genuss weiter sinkender Preise. Kostete eine Digitalkamera 2006 noch durchschnittlich 253 Euro, liegt der Preis in diesem Jahr nur noch bei 200 Euro. Das Preis-Leistungs-Verhältnis wird sich aus BITKOM-Sicht auch künftig weiter verbessern.⁹

Zusätzlich setzen viele Kamerahersteller auf neue Trends und Innovationen, wie z. B. auf spiegellose Systemkameras (eine Mischform aus digitalen Kompaktkameras und digitalen Spiegelreflexkameras) oder den Trend zu 3D-Technologien. Darüber hinaus liefern inzwischen zahlreiche Mobiltelefone eine gute Bildqualität und neue Generationen von Smartphones besitzen bereits eine Auflösung von bis zu zwölf Megapixeln.¹⁰

Auch die Software zur Bildbearbeitung wird stetig weiterentwickelt und dadurch benutzerfreundlicher. Des Weiteren gibt es vermehrt kostenlose Alternativen zu teuren Bildbearbeitungsprogram-

6 für diesen Abschnitt vgl. Howe (2008), S. 76 f.

7 vgl. BITKOM (2007)

8 vgl. BITKOM (2010)

9 BITKOM (2010)

10 vgl. BITKOM (2010)

men. Mittlerweile gibt es sogar website-integrierte Online Photo Editoren, wie z. B. der Editor von Pixlr.com. Der Editor hat Ähnlichkeit mit der teuren Bildbearbeitungssoftware Adobe Photoshop, jedoch fallen hier keine Kosten an und eine Softwareinstallation ist nicht erforderlich. Bilder lassen sich somit an jedem Computer mit Internetzugang direkt im Browser bearbeiten.¹¹

In Bezug auf Crowd Creation ist vor allem die Softwareerweiterung „Bereitstellen“ einiger Programme interessant. Diese Option ist beispielsweise bei iMovie '11¹² enthalten. Seit der aktuellsten Version sind unter dem Kategoriepunkt „Bereitstellen“ die Internetportale YouTube, Facebook, Vimeo, CNN iReport und Podcast-Produzenten standardmäßig in die Menüleiste integriert, um einen schnelleren und einfachen Upload zu den jeweiligen Portalen zu ermöglichen.¹³

iPhoto '11¹⁴, die aktuelle Version von Apples kostenloser Bildbearbeitungssoftware, unterstützt ebenso den Upload von Bildern ins Internet. Mit nur wenigen Klicks kann man seine Bilder z. B. auf Facebook oder der Fotocommunity Flickr bereitstellen.¹⁵

3.3 Einflüsse des gesellschaftlichen Wandels

Digitale Technologien hatten in der Vergangenheit einen großen Einfluss auf die gegenwärtige Kunst und Gesellschaft. Durch fortlaufende Weiterentwicklungen und Innovationen wird das auch in Zukunft der Fall sein. Diese elektronische Revolution und die Globalisierung der Massenmedien und des Internets haben sogar größeres Vermögen für gesellschaftliche Veränderungen als einst das Fernsehen oder das Radio. Im Gegensatz zum Fernsehen oder dem Radio bietet das Internet Möglichkeiten zur Interaktion und Zugang zu einem viel größeren Angebot an Informationen. Durch Wachstum und Neuerungen bei den digitalen Technologien haben digitale Medien einen großen Stellenwert in unserer Gesellschaft erlangt und sind fester Bestandteil unseres Alltags geworden.¹⁶

3.3.1 Die neuen Prosumenten der digitalen Kunst

Der Begriff „Prosumer“ setzt sich aus den englischen Begriffen „Producer“ und „Consumer“ zusammen und wurde von Alvin Toffler mit dem Buch „Die dritte Welle“ eingeführt.¹⁷ Bereits in den 70er Jahren dachte der amerikanische Zukunftsforscher darüber nach, was der Trend des Selbermachens für Folgen haben würde.¹⁸ Viele Konsumenten werden heute Teil des Produktionsprozesses und somit zu einem gewissen Grad auch zum Produzenten des Gutes.

11 Online Photo Editor, Quelle: <http://pixlr.com/editor/> (Abrufdatum: 2.8.2011)

12 vgl. Software: iMovie '11 (Version 9.0.2)

13 vgl. Apple (2011a)

14 vgl. Software: iPhoto '11 (Version 9.1.3)

15 vgl. Apple (2011b)

16 für diesen Abschnitt vgl. Wands (2006), S. 8

17 vgl. Horx/Liebetrau (2010), S. 173

18 vgl. Leitl (2008)

So bezeichnet Alvin Toffler Personen, die gleichzeitig Konsumenten („consumer“), als auch Produzenten („producer“) des von ihnen Verwendeten sind, als Prosumer.¹⁹

Gerade im Bezug auf die digitale Kunst ist dieser Trend weit verbreitet. Die Rolle von Produzenten und Konsumenten war einst klar getrennt, aber durch das Internet und die gefallen Kosten der relevanten Gerätschaften ist diese Grenze sehr schwammig geworden. Der Computer hat den kreativen Nutzern Möglichkeiten gegeben, neue Methoden zu nutzen und Kunstarten zu schaffen, die es davor nicht gab. Ferner nutzen zeitgemäße Künstler das Internet als Instrument für neue Kunst, sie übernehmen digitale Werkzeuge und Techniken als Teil ihres kreativen Prozesses.²⁰

Darüber hinaus sind die nötigen Informationen zur Erlangung besserer Fertigkeiten jedem frei zugänglich und früheres Expertenwissen zu bestimmten Techniken findet man heute neben Magazinen oder Fachbüchern z. B. auch in Online-Tutorials, Foren oder sogar Youtube-Videos wieder. Im Bezug auf professionelle Video-Trainings ist das Konzept von „video2brain“ erwähnenswert, bei dem der personalisierte Kundenbereich im Jahr 2008 mit einem Innovationspreis ausgezeichnet wurde.²¹ Sie bieten „hochwertige Video-Trainings für selbstbestimmtes, orts- und medienunabhängiges Lernen“²². Zu ihrer Zielgruppe gehören u.a. Profis in Kreativberufen, Fotografen und Privatanwender. Durch solche Schulungsangebote, aber gerade auch durch freie Inhalte, die jedem über das Internet zugänglich sind, haben Kreative weltweit die Möglichkeit sich das aktuellste Expertenwissen anzueignen und ihre Fähigkeiten zu verbessern. Eine klare Trennung zwischen Profi und Amateur lässt sich deshalb in vielen Bereichen kaum noch aufrecht erhalten.

Neben den freien Informationen und Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Fähigkeiten, sind es heutzutage die vielen entstandenen Mittel und Wege der Produktion, die den Markt verändern. Sie befähigen den „Konsumenten“ etwas zu erschaffen, was lange Zeit von Unternehmen dominiert wurde. Durch das billige Equipment, benutzerfreundliche Software und den kostenlosen Vertrieb stehen Medien in den Bereichen Verlagswesen, Filmproduktion, Fotografie und Musik an der Spitze dieser Bewegung. Dadurch ist eine gesamte Generation von aufstrebenden Musikern, Filmemachern, Fotografen, Grafik-Designern und anderen Kreativen dafür verantwortlich, dass der ursprüngliche Weg wie ein Werk erstellt, vermarktet und verkauft wird, überdacht werden muss.²³

Unabhängig von der Verwendung der Werke hätte ein Kunstbuchverlag durch ein Crowd Creation Portal vor allem die Möglichkeit, frühzeitig die größten Talente dieser Generation auszumachen und zu veröffentlichen.

¹⁹ vgl. Horx/Liebetrau (2010), S. 173

²⁰ vgl. Wands (2006), S. 8

²¹ vgl. video2brain (2011)

²² video2brain (2011)

²³ für diesen Abschnitt vgl. Howe (2008), S. 71 f.

3.3.2 Die kreative Ökonomie

Das Zukunftsinstitut hat sich intensiv mit dem Wandlungsprozess in der Ökonomie befasst und kam zu dem Ergebnis, dass wir vor einer weiteren entscheidenden Transformation zur kreativen Ökonomie stehen. Zu Beginn entstand die Wertschöpfung ausschließlich materiell über die Produktion und den Vertrieb von Waren – das war das Zeitalter der agrarischen Ökonomie. Die anschließende industrielle Ökonomie funktionierte nach dem gleichen Prinzip. Erst nach der zweiten Transformation macht momentan die Wertschöpfung, die über Informationen, Ideen und Innovationen geschieht, den spürbaren Unterschied aus (Abb. 5). Bei der sogenannten Wissensökonomie sind Arbeitszeiten, Einkommen und Anstellungen keine festen Größen mehr auf dem Arbeitsmarkt.²⁴ Die dritte Transformation entsteht vor allem aufgrund der Globalisierung des Arbeitsmarkts und des Trends in Richtung der kreativen Arbeit. Unter Kreativität versteht man unter anderem das Schöpfen, das Wachsen lassen und neue intelligente Problemlösungen in Verbindung von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, befindet sich die „Creative Work“ durch die Veränderungen der Gesellschaft und der Ökonomie auf dem Weg zur Mainstream-Arbeitskultur.²⁵

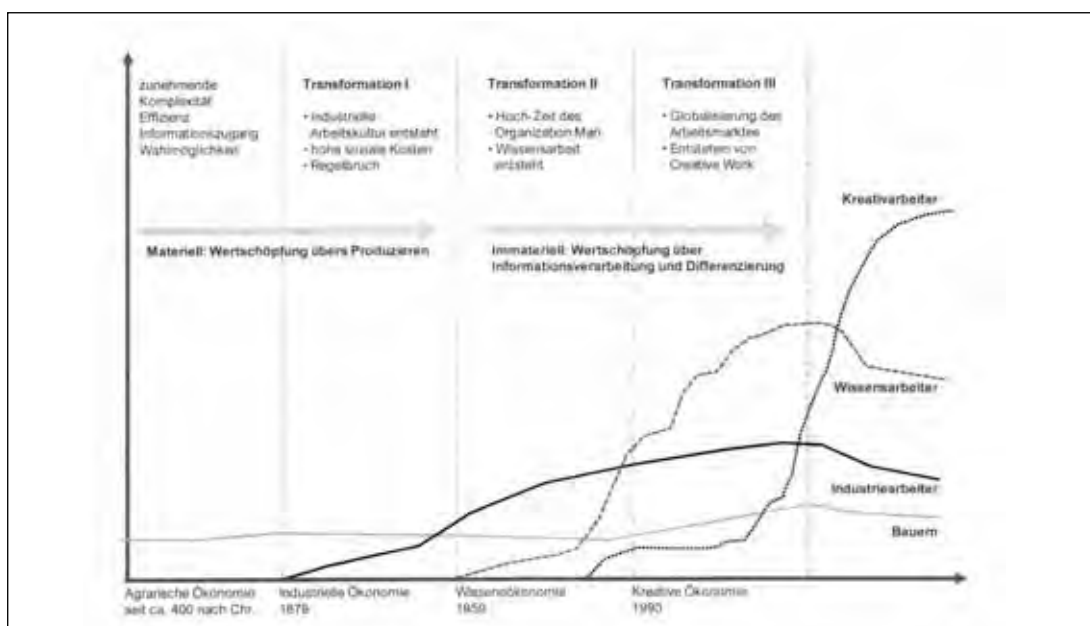


Abb. 5: Von der Agrarwirtschaft zur Kreativen Ökonomie²⁶

Diese gesellschaftliche Entwicklung wird einen großen Einfluss auf den Sektor der digitalen Kunst haben. Darüber hinaus werden in Zukunft durch technologische Fortschritte weitere, neuartige digitale Künste von neuen Talenten entstehen. Eine Crowdsourcing-Community bietet sich deshalb ebenso dazu an, die Veränderungen der digitalen Kunst früh zu erkennen und zu thematisieren.

²⁴ für diesen Abschnitt vgl. Horx/Liebetrau (2010), S. 169–171

²⁵ vgl. Horx/Liebetrau (2010), S. 172–174

²⁶ Zukunftsinstitut, zitiert nach Horx/Liebetrau (2010), S. 173

4 Crowdsourcing – Fokus Crowd Creation

Die Verknüpfung der in Abschnitt 2–3 beschriebenen Veränderungen sind entscheidend für das Aufkommen von Crowdsourcing im kreativen Sektor. Jeff Howe fasst die ausschlaggebenden Entwicklungen wie folgt zusammen:¹

- Der Aufstieg des Amateurs
- Die Open Source Revolution
- Die Demokratisierung der Produktion

Somit bilden die Veränderung des Onlineverhaltens und die Entwicklung der digitalen Kunst und der relevanten Technologien die Basis für Crowd Creation bei der digitalen Kunst. Die nachfolgende Abbildung gibt hierzu einen Überblick. Die Inhalte sind zum Teil angelehnt an die allgemeinen Vorbedingungen für Crowdsourcing.²

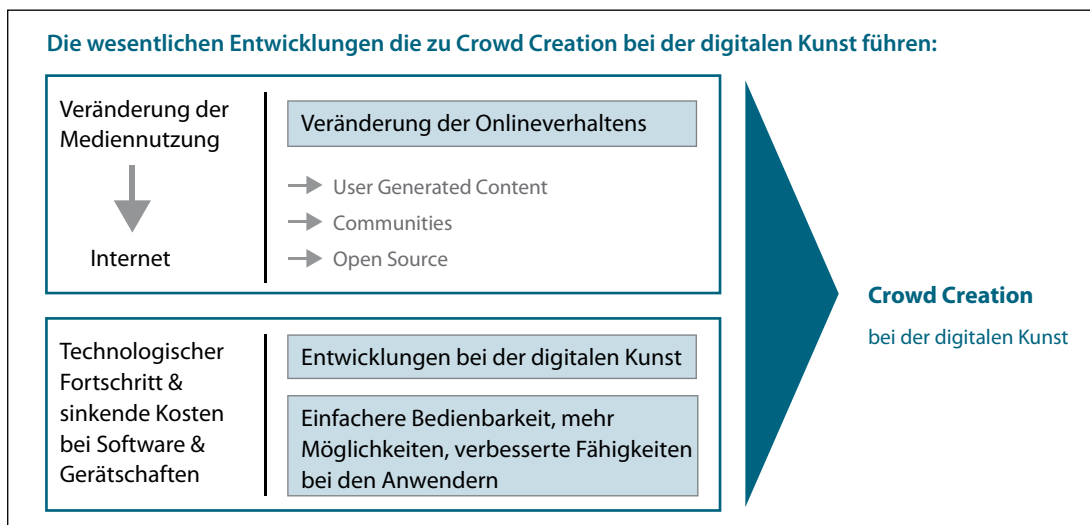


Abb. 6: Voraussetzungen für das Aufkommen von Crowd Creation bei der digitalen Kunst³

Um allgemeine Zusammenhänge zu verdeutlichen und die verschiedenen Erscheinungsformen des Crowdsourcing voneinander abzugrenzen, wird im nächsten Abschnitt auf das Crowdsourcing und ähnliche Konzepte eingegangen. Danach wird der Fokus wieder auf Crowd Creation gelegt und relevante Fallbeispiele aufgezeigt.

¹ vgl. Howe (2008), S. 23–71; Howe (2011), Slide 175

² vgl. Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 699

³ eigene Darstellung, zum Teil angelehnt an Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 699

4.1 Grundlagen des Crowdsourcing

Reichwald und Piller sehen Crowdsourcing als Organisationsprinzip der interaktiven Wertschöpfung. Dabei definieren sie die interaktive Wertschöpfung wie folgt:⁴

Interaktive Wertschöpfung beschreibt die Vergabe einer Aufgabe, die bislang intern durch die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer anderen Institution erstellt wurde, an ein undefiniertes, großes Netzwerk von Kunden, Nutzern und/oder anderen externen Akteuren in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung. Offener Aufruf heißt dabei, dass die zu lösende Aufgabe offen verkündet wird und die externen Problemlöser durch Selbstselektion entscheiden, ob sie mitwirken oder nicht. Die Erstellung dieser Aufgabe erfolgt dabei oft kollaborativ zwischen mehreren Nutzern, in anderen Fällen aber auch durch einen Akteur allein. Die Aufgabe selbst kann sich dabei auf eine Innovation (Schaffung neuen Wissens), aber auch auf operative Aktivitäten (z. B. die Mitwirkung beim Marketing oder bei der Konfiguration eines Produktes) beziehen.⁵

Diese weitreichende Bezeichnung beinhaltet die wesentlichen Elemente der nachfolgenden Crowdsourcing-Definitionen.

4.1.1 Definition von Crowdsourcing

Die Entstehung des Begriffs Crowdsourcing geht auf den Journalisten Jeff Howe zurück. In seinem Artikel „The Rise of Crowdsourcing“, der im Jahr 2006 in der US-Zeitschrift „Wired“ erschien, beschreibt er verschiedene Online-Startups und Entwicklungen, welche stark durch Methoden geprägt wurden, die heute als Crowdsourcing-Strategien bezeichnet werden. Er beschreibt die Entstehung von Startups wie iStockphoto, MySpace und Threadless und bringt sie in einen Zusammenhang. All diese Unternehmen sind im Zeitalter des Internets entstanden und machen sich die Kreativität und die weltweite Vernetzung der Menschen und zunutze.⁶

Howe definiert Crowdsourcing wie folgt:

Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.⁷

Auf Basis einer ausführlicheren Begriffserklärung im Artikel von Howe haben Hippner, Hammon und Hampel folgende deutsche Erklärung ausgearbeitet:

Darauf aufbauend wird hier unter Crowdsourcing verstanden, dass ein **privatwirtschaftliches Unternehmen** einen **offenen Aufruf an eine unbestimmte Zahl von beliebigen Personen** richtet, um sie zur **Wertschöpfung für das Unternehmen zu aktivieren, ohne die Kontrolle darüber aus der Hand zu geben**. Crowdsourcing ist ein neuer Ansatz zur interaktiven Leistungserstellung bzw. innovative Form der Wertschöpfung, wobei insbesondere die Möglichkeiten des **Web 2.0** genutzt werden.⁸

4 vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 70

5 Reichwald/Piller (2009), S. 51

6 für diesen Abschnitt vgl. Howe (2006a)

7 Howe (2006b)

8 Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 698

Im Gegensatz zu Hippner et al. haben zahlreiche Experten eine nicht nur auf privatwirtschaftliche Unternehmen beschränkte Auffassung von Crowdsourcing. Open Source Initiativen bilden demnach ebenso eine der fünf Crowdsourcing-Kategorien nach der Einteilung von Gassmann, Friesike und Häuselmann in Abschnitt 4.3. Zunächst aber werden hier die vier grundlegenden Erscheinungsformen des Crowdsourcing aufgezeigt.

4.1.2 Erscheinungsformen des Crowdsourcing

Wie in nachfolgender Abbildung gut ersichtlich, erfolgt die Differenzierung der Formen nach den funktionalen Tätigkeiten, die der Crowd übertragen werden. In dieser Arbeit geht es schwerpunktmäßig um Crowd Creation, deshalb wird nicht ausführlich auf jede einzelne Art eingegangen.



Abb. 7: Funktionale Differenzierung von Crowdsourcing⁹

Die verschiedenen Erscheinungsformen können, je nach Art des Projekts, kombiniert werden. Dabei kommen sie in unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz, z. B. möchte man mit einem Aufruf an die Crowd das schöpferische Potenzial der Massen nutzen und bittet um Einsendungen von kreativem Bildmaterial (Crowd Creation).

Um eine bessere und leichtere Auswahl der Besten treffen zu können, versucht man zusätzlich die Crowd dazu zu bringen, über die hochgeladenen Werke zu urteilen (Crowd Voting).

Gleichzeitig stärkt dies den Community-Charakter. Ein konkretes Fallbeispiel hierzu folgt im Abschnitt 4.6.1.

⁹ Take, Oliver (2010), S.17 (Vorlesungspräsentation „Tools und Trends im Wissensmanagement“, Technische Universität Braunschweig; Die Präsentation von Take basiert auf Quellen von Hippner, Hammon und Hampel (2010), die auf die Einteilung von Howe (2008) zurückgreift.)

4.1.3 Definition von Crowd Creation

Da der Begriff erst vor ein paar Jahren entstanden ist und zudem ähnliche Methoden der interaktiven Wertschöpfung existieren (Abschnitt 4.2), gibt es unterschiedliche Auffassungen von Crowd Creation. Hippner, Hammon und Hampel haben Crowd Creation folgendermaßen beschrieben:

Crowd Creation ist die **Nutzbarmachung** des **schöpferischen Potenzials** der Crowd in Form des »User-Generated-Content«. Damit wird der kreative Output von Amateuren bezeichnet, bei dem es sich etwa um Texte, Grafiken, Audio- und Videodateien, aber auch um Kommentare und Produktbewertungen handeln kann, die im Internet publiziert und Interessierten meist kostenlos zugänglich gemacht werden kann.¹⁰

Auf Grundlage der Definitionen von Hippner et al. und der Crowdsourcing-Definition von Howe ergibt sich folgende Begriffsbestimmung für Crowd Creation:

Crowd Creation ist die Nutzbarmachung des schöpferischen Potenzials der Crowd über einen offenen Aufruf an eine unbestimmte Anzahl von beliebigen Personen. Das schöpferische Potenzial wird in Form des User Generated Content (z. B. Texte, Grafiken, Audio- und Videodateien) genutzt. Dadurch sollen die Teilnehmer zur Wertschöpfung für das Unternehmen beitragen, ohne dass die Kontrolle darüber aus der Hand gegeben wird.

4.2 Schnittstellen zu anderen Strategien

Das Crowdsourcing könnte man auch als eine neuartige Outsourcing-Methode beschreiben und es als Teilbereich des Outsourcing betrachten (s. Abb. 8). Auch beim Crowdsourcing werden Produktionsressourcen außerhalb des eigenen Unternehmens beschafft. Trotzdem unterscheidet es sich stark von schon länger bekannten Outsourcing-Strategien. Es geht hierbei nicht um die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und -strukturen an reguläre ökonomische Märkte, wie das beispielsweise mit Lieferanten, Dienstleistern und kollaborativen Unternehmen der Fall wäre. Beim Crowdsourcing versucht man eher unkonventionelle geschäftliche Beziehungen aufzubauen, die sich jenseits der konventionellen gesellschaftlichen Umgebung der Produktion befinden. Genauer gesagt handelt es sich um ein Outsourcing in Richtung der potenziellen Kunden des Unternehmens und damit der Konsumenten. Dazu zählen vor allem die Internetnutzer von Firmenangeboten. Sie sollen auch die Ergebnisse der Produktion kaufen und nutzen.¹¹

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Schnittstellen zwischen Open Source, Open Innovation, User Innovation, Mass Customization (M.C.) und Crowdsourcing. Die Zusammenhänge werden im Anschluss näher erläutert.

¹⁰ Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 701

¹¹ für diesen Abschnitt vgl. Voss (2009)

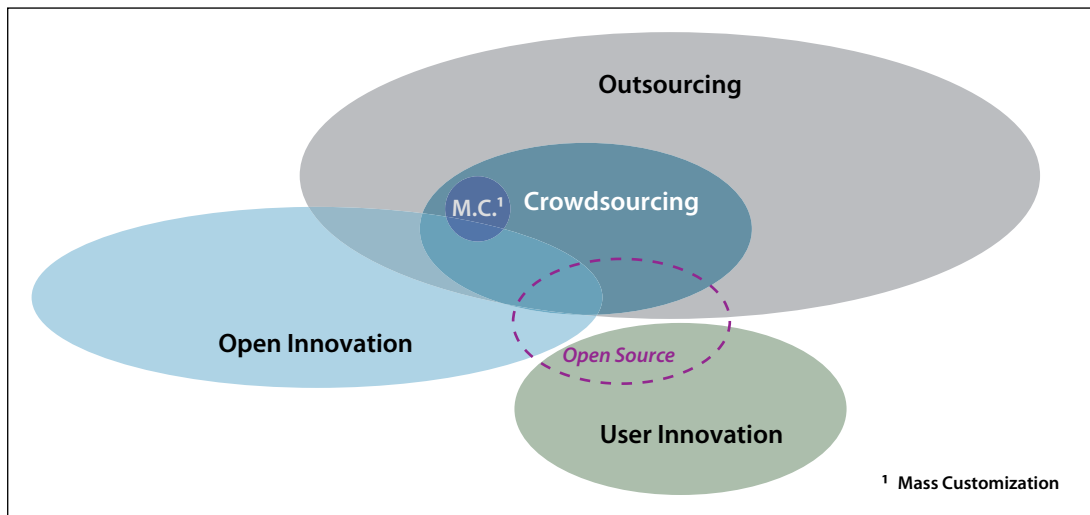


Abb. 8: Crowdsourcing, Open Innovation, Mass Customization, User Innovation und Open Source¹²

Angesichts der Tatsache, dass Open Source als Anwendungsfeld betrachtet werden kann und nicht als theoretisches Konzept, wird es in Abbildung 8 mit einer gepunkteten Linie umrandet.¹³

Open Innovation hingegen ist eine Strategie, die auf den Prinzipien der interaktiven Wertschöpfung beruht. Der Grundgedanke ist die Abkehr von der klassischen Vorstellung des Innovationsprozesses, der sich weitgehend innerhalb des Unternehmens abspielte.¹⁴

Open Innovation beschreibt den Innovationsprozess als einen vielschichtigen offenen Such- und Lösungsprozess, der zwischen mehreren Akteuren über die Unternehmensgrenzen hinweg abläuft. Diese Öffnung des Innovationsprozesses für externen Input und die Auslagerung von Aufgaben an die Akteure, die besondere Kompetenzen oder lokales Wissen zu ihrer Lösung haben, schafft viele neue Potenziale.¹⁵

Crowdsourcing und Open Innovation funktionieren so gesehen nach demselben Muster. Die Öffnung der Unternehmensgrenzen im Bereich Forschung und Entwicklung kann einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Allerdings ist Crowdsourcing im Gegensatz zu Open Innovation nicht ausschließlich auf Innovationsprozesse fokussiert.¹⁶ Ebenso lässt sich Open Innovation nicht nur als eine neuartige Outsourcingmethode sehen, es kann auch lediglich die Öffnung des Innovationsprozesses für externen Input darstellen und keine gezielte Auslagerung von Aufgaben.

Neben Open Innovation gibt es eine weitere grundlegende Form der interaktiven Wertschöpfung:

Produktindividualisierung (Mass Customization) ist (...) die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden, die sich auf **Wertschöpfungsaktivitäten im operativen Produktionsprozess** bezieht und auf die Entwicklung eines individualisierten Produktes **für einen Abnehmer** abzielt. Ziel ist, durch Kundenintegration Zugang zu

¹² eigene Darstellung, nach Schenk/Guittard (2009), S. 13, eigene Ergänzung: Mass Customization

¹³ vgl. Schenk/Guittard (2009), S. 12

¹⁴ vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 117

¹⁵ Reichwald/Piller (2009), S. 117

¹⁶ vgl. Schenk/Guittard (2009), S. 9

Bedürfnisinformation zu bekommen, um so die genauen Wünsche einzelner Abnehmer in einem heterogenen Markt besser erfüllen zu können.¹⁷

Die Palette für individualisierte Massenprodukte reicht von Müsli von mymuesli.com, über Laufschuhe von Nike.com bis zum Neuwagen-Konfigurator der meisten Automobilkonzerne. Im Grunde genommen lässt sich die Auslagerung in Richtung Kunden zur Erstellung eines individualisierten Produktes als sehr kleinen Teilbereich des Crowdsourcing betrachten.

Wie beim Crowdsourcing ist auch hier eine Kombination mit Open Innovation möglich. Besonders fortschrittliche Nutzer können beispielsweise in die Gestaltung angebotener Optionen oder in die Entwicklung des Konfigurators miteinbezogen werden.¹⁸

User Innovation lässt sich hingegen von Crowdsourcing komplett abgrenzen. In der Vergangenheit dachte man lange Zeit, dass Produktinnovationen typischerweise von Herstellern entstehen. Das ist oft nicht der Fall, denn neben den Innovationen der Unternehmen sind es häufig die Lead User die unabhängig von Unternehmen neue Produkte, Open Source Software, etc. nach eigenen Bedürfnissen entwickeln.¹⁹ Bei Produkten geschieht das vermehrt im Extrem-Sport-Bereich,²⁰ wie z. B. bei der aufstrebenden Sportart Kite-Surfing. Der Sport wurde von Surfern entwickelt, die mit der Kombination aus einem Surfboard und einem Segel vom Drachenfliegen experimentierten. Ihr Ansporn war der Wunsch nach immer höheren und weiteren Sprüngen.²¹

Wie schon erwähnt, geht es bei Crowdsourcing häufig nicht um Innovationen. Der bedeutendste Unterschied ist jedoch, dass User Innovationen aus kundengetriebenen Projekten entstehen und Crowdsourcing-Initiativen nach der ursprünglichen Sichtweise nur von Unternehmen ausgehen.²²

4.3 Crowdsourcing-Initiativen

Neuigkeiten über Crowdsourcing und ein umfassendes Verzeichnis an Crowdsourcing-Initiativen findet man im Internet unter crowdsourcing.org.²³ Auf deren Website wird Crowdsourcing in folgende sieben Unterkategorien gegliedert: Open Innovation, Community Building, Collective Creativity, Civic Engagement, Collective Knowledge, Crowdfunding und Cloud Labor.²⁴ Crowd Creation für die digitale Kunst gehört hier zur Kategorie Collective Creativity. Eine jeweilige Beschreibung der einzelnen Kategorien befindet sich im Anhang auf S. 102.

Gassmann, Friesike und Häuselmann haben sich im Jahr 2010 genauer mit einigen der zahlreichen unterschiedlichen Crowdsourcing-Initiativen beschäftigt. Ihre Einteilung umfasst fünf Hauptkategorien (s. Abb. 9).

¹⁷ Reichwald/Piller (2009), S. 53

¹⁸ vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 235

¹⁹ vgl. von Hippel (1988), S. 3–5

²⁰ vgl. von Hippel (2005), S. 20

²¹ vgl. Piller (2005), S. 2

²² vgl. Schenk/Guittard (2009), S. 11

²³ vgl. crowdsourcing.org (2011a)

²⁴ vgl. crowdsourcing.org (2011b)



Abb. 9: Crowdsourcing-Beispiele (eingeteilt in fünf Hauptkategorien)²⁵

Bei ihrer Einteilung geht es neben den unterschiedlichen Arten auch um die grundlegende Funktionsweise, also ob die Plattformbetreiber eigene Aufrufe starten oder nur als Bindeglied zwischen zwei Parteien agieren. Des Weiteren wird Crowdfunding außer Acht gelassen. Die einzelnen Kategorien der Einteilung von Gassmann et al. sind nachfolgend auf das Wesentliche reduziert, um die unterschiedlichen Funktionsweisen und Ausrichtungen der Plattformen zu verdeutlichen.

1. Intermediäre Plattformen

Diese Plattformen bringen verschiedene Parteien zusammen und sind das Bindeglied zwischen Fragendem und Lösendem. Intermediäre Plattformen lassen sich in vier Typen unterscheiden: Forschungs- und Entwicklungsplattformen, Marketing- und Designplattformen, Plattformen für Freelancer und Ideenplattformen.²⁶

Im Bezug auf Crowd Creation für kreative Umsetzungen gibt es einige erfolgreiche Design-Plattformen, die wie folgt funktionieren:²⁷ Wer sich für ein benötigtes Design nicht zwingend an eine Agentur wenden will, kann hierfür auch einen Wettbewerb auf einem Portal, wie z. B. 99de-

²⁵ Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 16

²⁶ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 14–18

²⁷ vgl. 99designs (2011a)

signs.com, crowdspring.com oder 12Designer.com ausschreiben. Die kreative Community wird dadurch aufgefordert, ihre Ideen und Designs hierfür einzureichen. Auf den Plattformen lassen sich Wettbewerbe für die Gestaltung von Logos, Flyern, Plakaten, Visitenkarten, Webseiten, Illustrationen und Ähnlichem ausschreiben. Einfache Wettbewerbe zur Namensfindung sind ebenso möglich. Anschließend werden die Umsetzungen bewertet und das beste Konzept ausgewählt und vergütet. Die Vorteile liegen auf der Hand: die Projekte werden sofort an eine große Anzahl von Kreativen gerichtet und man muss sich nicht erst eine passende und teure Agentur suchen. Des Weiteren erhält man mit großer Wahrscheinlichkeit zahlreiche unterschiedliche Umsetzungen zur Auswahl. Vergütet wird nur der Gewinner und das Portal behält einen kleinen Anteil für den Service ein.

99designs wurde im Jahr 2008 gegründet und ist der größte Marktplatz für Crowd Creation Grafikdesign Services. Mit diesem Konzept haben die Unternehmer bereits über 100.000 Designer aus 192 Ländern für ihre Community gewinnen können, mehr als 75.000 Design-Wettbewerbe auf ihrer Plattform abgewickelt und dadurch über 19 Millionen Dollar an die Gewinner der ausgewählten Umsetzungen ausgezahlt.²⁸

2. Gemeinsam eine freie Lösung finden

Im Gegensatz zu den Intermediären gibt es hier kein Unternehmen, das eine bestimmte Frage oder Aufgabe stellt und die Lösung anschließend vergütet. Die Lösungen stehen jedem zur Verfügung und werden über das Internet öffentlich gemacht. Die Verwendungsmöglichkeiten werden durch unterschiedliche Lizenzmodelle festgelegt. Die Ergebnisse schaffen in vielen Bereichen freie Alternativen und lassen sich meist einer dieser beiden Gruppen zuordnen:

- Webseiten, wie die freie Enzyklopädie Wikipedia, freie Straßenkarten von OpenStreetMap oder Fragen und Antworten von Yahoo Answers.
- Open Source Software, wie der Webbrowser Firefox, das Betriebssystem Linux oder die Literaturverwaltung JabRef.²⁹

3. Unternehmenseigene Plattformen

Einige Unternehmen haben sich ihre eigenen Plattformen für das Crowdsourcing aufgebaut. Sie möchten nicht auf intermediäre Portale zurückgreifen, da sie unter anderem ihren bekannten Namen einsetzen und stärken wollen. Als willkommener Nebeneffekt wird häufig die eigene Marke als innovativ und kundennah positioniert. Hier lassen sich diese beiden Gruppen feststellen:

- Produktideen und Problemlösungen, beispielsweise Tchibo ideas (Produktideen für das wechselnde Angebot von Tchibo), Dell IdeaStorm (externe Ideen für Dell) oder BMW VIA (neue Ideen für die Autos von BMW).
- Branding und Design, beispielsweise BurdaStyle (Schnittmuster, Revival der Burda-Moden), LEGO Factory (neue LEGO-Produkte) oder OSRAM LED-Emotionalize (Designkonzepte für Lampen).³⁰

²⁸ vgl. 99designs (2011b)

²⁹ für diesen Abschnitt vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 18 f.

³⁰ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 19 f.

Neben bereits vorhandenen Unternehmen haben auch einige Startups den Schritt zum eigenen Crowdsourcing-Portal für ihre Produkte gewagt, wie z.B. das Fallbeispiel JPG Magazine (Abschnitt 4.6.5).

4. Marktplätze für eigene Ideen

Diese Marktplätze bieten kreativen oder erfindungsreichen Menschen die Möglichkeit ihre selbst gestalteten Produkte oder Ideen zu verkaufen. Bei manchen Plattformen müssen sich ihre Designs erst bei Wettbewerben durchsetzen, damit sie angeboten werden, andere wiederum treffen keine Vorauswahl und bieten alles zum Verkauf an. In diesem Bereich gibt es Marktplätze, wie z. B. Dream Heels (der Entwurf eigener Pumps), Naked & Angry (Krawatten, Regenschirme, Tapeten) oder CreateMyTattoo (Tattoo-Designs). Momentan dominieren jedoch Produkte wie T-Shirts, Poster, Tassen und Mousepads diesen Markt.³¹

Zu dieser Kategorie gehören auch die Fallbeispiele Threadless (Abschnitt 4.6.1) und Spreadshirt (Abschnitt 4.6.2), die Designs für Shirts und andere Produkte anbieten. Aber auch die Fallbeispiele iStockphoto (Abschnitt 4.6.3) und deviantART (Abschnitt 4.6.4). Bei iStockphoto bieten Fotografen und mittlerweile auch Künstler aus anderen digitalen Bereichen die Verwertungsrechte ihrer Bilder, Grafiken, Audios, Videos, Animationen etc. an. Bei deviantART hat man die Möglichkeit die Werke in gedruckter Form (Poster, Leinwände, Kunstdrucke, etc.) zu erwerben.

5. Öffentliche Initiativen

Diese Crowdsourcing-Initiativen dienen dem Gemeinwohl. Sie haben im Unterschied zu der Kategorie „Gemeinsam eine freie Lösung finden“ öffentliche Auftraggeber und stellen damit einen neuen Trend in der Crowdsourcing-Landschaft dar. Beispiele sind iBridge Network (Universitäten suchen nach Innovationen), Eureka medical (Plattform der Medizin) oder X-Prize (Innovationssprünge für die Raumfahrt, Fahrzeuge etc.).³²

4.4 Produkt-, Kosten- und Marktaspekte im Überblick

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die wichtigsten Produkt-, Kosten- und Marktaspekte bei Crowdsourcing. In Kapitel 5 werden die einzelnen Aspekte im Zusammenhang mit der Umsetzungsstrategie für Kunstbuchverlage genauer betrachtet und auf die Chancen und Risiken eingegangen.

Produktraspekte

Oftmals haben Unternehmen nicht die Kapazitäten, um bestimmte Produkte zu schaffen oder komplexe Probleme zu lösen. Durch die Nutzung der Massen und des schöpferischen Potentials der Crowd können sie sich mit der richtigen Strategie größeren Herausforderungen stellen und

³¹ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 21

³² für diesen Abschnitt vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 21 f.

diese bewältigen. Ebenso lässt sich durch die Arbeitsteilung in manchen Bereichen die Markteinführung beschleunigen. Wie bei Open Innovation kann durch die Involvierung der Massen das Unternehmen neues Wissen erlangen. Neue Blickwinkel ermöglichen Innovationen auf die das Unternehmen evtl. ohne die Meinung und Betrachtung von außen nicht gekommen wäre.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die Crowd zur Wertschöpfung für das Unternehmen beiträgt, ohne dass direkte Personal- oder Ausstattungskosten entstehen. Darüber hinaus sind nicht einmal arbeitsrechtliche Vorschriften zu beachten.³³

Durch Crowd Creation erhält man ebenso eine viel größere Auswahl an Produkten und Lösungsvorschlägen, sei es bei Logos, T-Shirts, Fotografien etc.

Marktaspekte

Durch die Partizipation hat die Crowd Einfluss auf Produktspezifikationen. Ferner äußert sie ihre Bedürfnisse und Präferenzen über das Produkt, was zu einer erhöhten Marktakzeptanz führt. Informationen über Kundenbedürfnisse können dabei aussagekräftiger sein als Markttests. Durch die Involvierung werden die jeweiligen Produkte des Unternehmens auch zu den Produkten der Konsumenten und sie werden selbstständig dafür werben.³⁴ Solche Empfehlungen wirken um ein vielfaches glaubwürdiger, als Werbeaktionen des Unternehmens:

Seventy-eight percent of consumers trust peer recommendations online: only 14 percent trust advertisements.³⁵

Kosten

Die Umstellung der Unternehmensorganisation von interner zur interaktiver Wertschöpfung verursacht Kosten und ist mit viel Aufwand verbunden. Das Crowdsourcing-Portal muss aufgebaut, gepflegt und moderiert werden. Sobald die Erwartungen der Crowd nicht erfüllt werden, bleiben sie dem Portal fern oder wechseln zu Wettbewerbern, wie es auch allgemein bei Online-Communities der Fall ist.³⁶

Um die Beziehung zur Community zu intensivieren versuchen deshalb einige Plattformbetreiber, auch außerhalb des Internets Kontakt mit Mitgliedern und Interessierten aufzunehmen. iStockphoto veranstaltet unter anderem Festivals („iStockalyses“) für seine Community.³⁷

4.5 Motivation zur Teilnahme

Es stellt sich die Frage, woher die Motivation der Menschen kommt mit ihrer Leistung Werte für ein fremdes Unternehmen zu schaffen. Sie erschaffen etwas in ihrer Freizeit, teils mit großem

³³ für diesen Abschnitt vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

³⁴ vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

³⁵ Gillin/Schwartzman (2011), S. 33

³⁶ vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

³⁷ vgl. Howe (2008), S. 194

Engagement und oft unentgeltlich.³⁸ Generell ist davon auszugehen, dass sich die Teilnehmer eine Belohnung (Gratifikation) davon versprechen und daher extrinsisch motiviert handeln. Bei kreativen Arbeiten oder Open Source Projekten spielt ebenso häufig die Freude an der Arbeit und somit die intrinsische Motivation eine große Rolle.

Oft ist das Engagement auf eine Kombination aus extrinsischen und intrinsischen Motiven zurückzuführen. Unterschiedliche Motivationsgründe schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern können stattdessen eine Motivationssteigerung zur Folge haben.

4.5.1 Intrinsische Motivation

Bei intrinsisch („von innen her“) motivierten Personen „kann das Ziel gar nicht so sehr das Ende der Handlung und Konsequenzen betreffen, sondern in der Genugtuung liegen, die durch die Handlung selbst erlebt wird. Das Verhalten selbst ist Gratifikation und treibt zu weiteren Aktivitäten an; oder das Endprodukt, ein Bild, ein Musikstück, ein Textstück oder anderes ist an sich motivierend.“³⁹

Somit erfolgt intrinsisches Verhalten nicht um einen andersartigen Zweck zu erreichen, sondern um seiner selbst willen oder aufgrund eng damit zusammenhängender Zielzustände. Gute Beispiele für intrinsisches Mitwirken liefern Open Source Projekte, wie die Online-Enzyklopädie Wikipedia. Im Bereich Open Source werden Entwickler häufig allein durch die Freude an der Arbeit motiviert.⁴⁰

Basically, people who participate in peer production communities love it. They feel passionate about their particular area of expertise and revel in creating something new or better.⁴¹

4.5.2 Extrinsische Motivation

Extrinsisch („von außen her“) motivierte Personen üben eine Tätigkeit nicht um ihrer selbst willen aus, sondern verfolgen damit einen externen Zweck oder hoffen auf eine Aufwandsentschädigung. Nach Erreichen eines Ziels kann das eine finanziellen Belohnung, Lob und Anerkennung, Aussichten auf Beförderung oder einen Karrieresprung sein.⁴² Aussichten auf eine Beförderung oder einen Karrieresprung sind bei einem Crowd Creation Portal auszuschließen, da man so gesehen kein Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens ist, trotzdem ist es möglich, dass bei großem Engagement und beeindruckenden kreativen Leistungen auch eine professionelle Partnerschaft auf anderer Ebene entstehen kann.

Ebenso können beispielsweise Freelancer und Studenten sich Reputationseffekte zu Nutze machen und herausragende Arbeiten zur Selbstvermarktung in ihr Portfolio aufnehmen. Dies sorgt für Aufmerksamkeit und führt möglicherweise zu neuen beruflichen Kontakten. Auserwählte Arbeiten machen sich gleichzeitig die Anerkennung der Masse oder einer bestimmten Firmen-

38 vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

39 Kirchler/Walenta (2010), S. 12

40 vgl. Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 702

41 Tapscott/Williams, S. 70

42 vgl. Kirchler/Walenta (2010), S. 12

marke zunutze. Somit könnte das Urteilsvermögen von Vielen und/oder ein guter Ruf eines Unternehmens auch auf den Teilnehmer abfärben. Die Arbeit wurde ja schon von Vielen oder einer bestimmten Firma für „sehr gut“ befunden. Die Open Source Beispiele stehen im Abschnitt der intrinsischen Motivation, weil dort grundsätzlich keine monetäre Vergütung stattfindet, trotzdem können hier auch extrinsische Motive vorliegen. Viele Open Source Softwareentwickler profitieren von ihren neuen Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie dadurch erlangen, und können diese wiederum beruflich zum Einsatz bringen. Sie können durch die Teilnahme ihren Bekanntheitsgrad erhöhen und sich das zu Nutze machen.⁴³

Diese Beispiele sind auf nahezu alle Bereiche der digitalen Kunst übertragbar. So können Teilnehmer im Bereich Fotografie und Bildbearbeitung, Grafik, Video und Audio, aus ihren Arbeiten und neuen Fertigkeiten und Erfahrungen einen Nutzen ziehen.

4.6 Fallbeispiele innovativer Crowd Creation Portale

In dem Artikel „The Rise of Crowdsourcing“ beschreibt Jeff Howe in seinem ersten Beispiel den Einfluss von iStockphoto und ähnlichen Internet-Bildagenturen auf Fotografen.

Im zweiten Abschnitt des Artikels beschreibt er die Entstehung von „Web Junk 20“ des Unternehmens VH1. Die Show „Web Junk 20“ zeigt jede Woche die populärsten Videos im Internet im amerikanischen Fernsehen und ist dort der Vorreiter für Internetvideos im Kabelfernsehen. Michael Hirschorn, Programm- und Produktionsleiter von VH1, ist einer der Entwickler von Web Junk 20. Er geht davon aus, dass die Menschenmassen eine entscheidende Komponente beim TV 2.0 sein werden, „I can imagine a time when all of our shows will have a user-generated component.“⁴⁴

Crowd Creation tritt neben Medienagenturen wie iStockphoto und Aufrufen von Fernsehsendern noch in vielen weiteren Formen auf. Dazu gehören in erster Linie Aufrufe zum Einreichen von eigenem Material von Printmedien oder Internet-Plattformen an deren Leser bzw. Nutzer.

Ein Geschäftsmodell für ein Nachrichtenportal, bei dem alle Inhalte ausschließlich von den Nutzern eingereicht werden, entstand Anfang 2011 mit ViewsHound.com. Als Anreiz erhalten die drei besten Artikel des Tages eine geringe monetäre Belohnung (Gold: 50\$, Silver: 30\$, Bronze: 20\$). Dieses Modell nennt sich Crowdpublishing, dabei wird versucht, durch Crowdsourcing der einzelnen Tätigkeiten eines Verlags die fixen Kosten in variable Kosten umzulegen. Durch Crowdsourcing werden folgende Bereiche dem Nutzer überlassen: Idee des Artikels, Schreiben des Artikels, Korrekturlesen, Leseraufrage und Sponsoring durch Werbeflächen.⁴⁵ ViewsHound.com liefert sozusagen nur die technologische Bereitstellung der Plattform und übernimmt momentan noch Aufgaben der Redaktion, bis die Community stark genug ist, um das Crowdsourcing der Redaktion zu ermöglichen.⁴⁶

⁴³ für diesen Abschnitt vgl. Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 702

⁴⁴ Hirschorn, zitiert in Howe (2006a); für diesen Abschnitt vgl. Howe (2006a)

⁴⁵ vgl. Bisse (2011)

⁴⁶ vgl. Bisse (2011)

Im Gegensatz zu dieser momentan entstehenden Crowdpublishing-Methode gibt es hauptsächlich beim grafischen Design einige erfolgreiche Umsetzungen im Bereich Crowd Creation. Neben intermediären Plattformen, also den reinen Marktplätzen für Grafikdesign-Services wie z. B. 99designs.com, sind selbst produzierende Unternehmen von T-Shirts und anderen Kleidungsstücken durch Crowdsourcing des Designs sehr erfolgreich.

Spreadshirt und Threadless haben sich in diesem Bereich etabliert und kontrollieren schwerpunktmäßig die Produktion, Distribution und einen Teil der Werbung, wobei sich die Entgeltsysteme beider Marktteilnehmer unterscheiden. Während bei Spreadshirt jedes produzierte Shirt zum Verkauf angeboten wird, ist dies bei Threadless erst möglich, wenn die Mitglieder über das Design abgestimmt haben.⁴⁷

Um qualitativ hochwertige Produkte oder kreative Werke aus der Masse der Einreichungen auszuwählen, bietet sich Crowd Voting an. Wie schon bei der funktionalen Differenzierung erwähnt, unterliegen Crowd Creation Projekte deshalb häufig einer Abstimmung, um zwischen guten und schlechten Umsetzungen zu unterscheiden.⁴⁸

Die nachfolgenden Fallbeispiele sollen einen Einblick in unterschiedliche Umsetzungen und Anwendungsgebiete geben. Bei den Fallbeispielen werden zum Teil besondere Schwerpunkte genauer betrachtet. Ansonsten werden das Konzept und die Entwicklung der einzelnen Portale dargestellt, um die unterschiedlichen Crowd Creation Strategien im kreativen und künstlerischen Sektor aufzuzeigen.

4.6.1 Threadless

Threadless wurde im Jahr 2000 von Jake Nickell und Jacob DeHart gegründet. Der Grundgedanke ihrer Geschäftsidee war folgender:

1. Leute schlagen ihre Designs für ein schickes T-Shirt vor.
2. Die Community stimmt für das beste T-Shirt ab.
3. Der Gewinner bekommt ein kostenloses T-Shirt mit seinem Design und die Anderen können das Shirt kaufen.

Das Crowdsourcing-Konzept liefert gute Ergebnisse und die ausgewählten Designs tauchen auch bei TV-Shows auf, oder werden z. B. von Hip-Hop-Künstlern getragen. Mit diesem Konzept hat die Firma seitdem nahezu jedes Jahr ihre Erträge verdoppeln können. Die T-Shirts werden normalerweise zu einem Preis von 10–25 \$ verkauft und die Herstellungskosten liegen bei ca. fünf Dollar.⁴⁹ Threadless erhält jede Woche einige 1000 Designs, wodurch sie insgesamt über 350.000 eingereichte Designs verfügen.⁵⁰ Fast jedes auserwählte Shirt wird bis zum letzten Stück verkauft, da Threadless die Nachfrage im Blick behält, bevor eines der Designs zum Drucker geschickt wird.⁵¹

⁴⁷ vgl. Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 701

⁴⁸ vgl. Hippner/Hammon/Hampel (2010), S. 701

⁴⁹ vgl. Howe (2008), S. 1–3

⁵⁰ vgl. Threadless (2011b)

⁵¹ vgl. Howe (2008), S. 1–3

Deshalb gibt es bei der Auswahl eines Shirts einen Link zu einem automatisierten Nachdruck-Anfrageformular. Falls die gewünschte Größe nicht mehr vorhanden ist, wird Threadless dadurch sofort über die Nachfrage des Einzelnen informiert. Außergewöhnlich ist das Angebot eines Jahresabos für T-Shirts, bei dem man ein Jahr lang jeden Monat ein neues ausgewähltes Shirt erhält.⁵²

Neben T-Shirts gibt es mittlerweile auch andere Oberteile, Tapeten, Taschen und vieles mehr. In Zusammenarbeit mit Thermos, Dell und Griffin erscheinen manche Designs auch auf deren Produkten, wie z. B. Trinkflaschen, Laptops und iPhone-Schalen.⁵³

Der Aufbau der Webseite und speziell die Menüleiste sind auf das Wesentliche reduziert: Shop, Participate, Community, Info (s. Abb. 10). Neben dem Shop steht vor allem die Community und ihre Teilnahmebereitschaft im Vordergrund, da ohne sie die Strategie nicht funktioniert.

Den Internetauftritt von Threadless gibt es in den Sprachen Englisch, Spanisch, Deutsch, Französisch, Italienisch und Portugiesisch.⁵⁴ Obwohl sie momentan nur von ihrem Hauptsitz Chicago aus liefern, haben sie durch ihre internationale Community auch einige Kunden außerhalb Amerikas gewinnen können.



Abb. 10: Screenshot: www.threadless.com⁵⁵

Die Werbe- und Marketingkosten ihres Konzepts sind sehr gering, da in erster Linie die Community für die nötige Aufmerksamkeit sorgt. Die Designer verbreiten ihre Arbeit im eigenen Umfeld und hoffen, dass ihre Freunde bei der Abstimmung teilnehmen. Zusätzlich belohnt Threadless die Community mit Einkaufsguthaben. Für jedes hochgeladene Foto von einem selbst mit einem Threadless T-Shirt an, gibt es 1.50 \$, und für jede Freundschaftseinladung die zum Kauf führt,

⁵² vgl. Threadless (2011h)

⁵³ vgl. Threadless (2011g)

⁵⁴ vgl. Threadless (2011a)

⁵⁵ Threadless (2011a)

werden 3.00 \$ gutgeschrieben. Threadless schafft ebenso verschiedene Anreize zur Teilnahme auf der Gestaltungs- und Voting-Ebene. Die Gewinner des jeweiligen Design-Wettbewerbs erhalten 2.000 \$ bar ausgezahlt und einen Einkaufsgutschein über 500 \$. Die Preisgelder summierten sich bis jetzt zu über fünf Millionen US-Dollar, was nur einen Bruchteil ihrer Einnahmen ausmacht. Zusätzlich sichern sie sich die geistigen Eigentumsrechte.⁵⁶

Herausragende Arbeiten werden mit den „Bestee Awards“ ausgezeichnet und die Gewinner erhalten dadurch eine zusätzliche Vergütung. Die Auswahl der Gewinner einiger Kategorien wird durch die Abstimmung der Community vorgenommen. In der Kategorie „People’s Choice, Design of the Year“ erhält der Gewinner eine beträchtliche Summe von 20.000 \$. Die Preisgelder der anderen Kategorien liegen dagegen normalerweise bei 1.000–2.500 \$.⁵⁷ Dadurch kamen einige Mitglieder schon zu stattlichen Gesamtsummen. Aled Lewis aus Großbritannien erhielt seit 2006 insgesamt 56.200 \$ für seine Designs und Awards. Kneil Melicano von den Philippinen kam seit August 2007 auf 41.700 \$. Solche Erfolgsgeschichten schaffen Anreize zur Teilnahme neuer Mitglieder und werden bei Threadless dementsprechend präsentiert.⁵⁸

Viele der vergebenen Awards sind von Adobe gesponsert, wie z. B. der „Bestee of the Month“ Award. Im Gegenzug erhält Adobe eine exklusive, in die Webseite integrierte Werbefläche auf der Unterseite „Bestee Awards“ und wirbt dort mit der Adobe Creative Suite. Die Werbung ist in die Award-Beschreibung integriert und wird somit nicht als störend empfunden. Threadless und Adobe haben eine gute Kooperation, da die Werbeangebote perfekt zur Zielgruppe passen. Daneben gibt es keine Werbeflächen auf www.threadless.com, die meisten Umsätze werden somit über den Online-Shop generiert.⁵⁹

Neben monetären Anreizen gibt es des Öfteren Aktionen, die zur Teilnahme für einen guten Zweck auffordern. Ein passendes Beispiel zeigt der Screenshot (Abb. 10) mit dem Unicef-Banner und folgender Teilnahmeaufforderung: „Vote on 100 designs, we’ll give \$1 to UNICEF USA (\$1 gives a child 40 days of drinking water)“⁶⁰ Die Unterseite „Threadless Causes“ zeigt aktuelle Engagements und listet die vergangenen Aktionen und Organisationen, mit denen sie zusammengearbeitet haben, auf. In diesem Zusammenhang lautet ihr Leitspruch: „We’re using the power of community-based design to call attention to the good guys: non-profits, world-changing organizations, and important social movements.“⁶¹ Ein gutes Beispiel für Designs für den guten Zweck lieferte der Wettbewerb „Japan and Pacific Relief T-shirt Challenge“ in Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Roten Kreuz. Die Einnahmen mit den hierfür gestalteten T-Shirts fließen zu 100% in den „The American Red Cross’s Japan Earthquake and Pacific Tsunami fund“ ein und unterstützen Japan nach dem verheerenden Erdbeben und dem anschließenden Tsunami vom 11. März 2011.⁶²

56 vgl. Howe (2008), S. 1–3; vgl. Threadless (2011b)

57 für diesen Abschnitt vgl. Threadless (2011c)

58 vgl. Threadless (2011f)

59 vgl. Threadless (2011f)

60 Threadless (2011a)

61 Threadless (2011d)

62 vgl. Threadless (2011e)

Eric Edelstein, Mitgründer der Crowdsourcing-Initiative springleap.com⁶³, hatte sich Anfang 2009 genauer mit den Wachstumsraten von Threadless beschäftigt. Im Jahr 2002 hatte die Community gerade einmal 3600 Mitglieder und es dauerte bis Mitte 2005, bis sie die ersten 100.000 Mitglieder verzeichnen konnten. Damit hatten sie sozusagen die kritische Masse zur rapiden Steigerung der Mitgliederanzahl erreicht.⁶⁴ Laut Tom Ryan, CEO von Threadless und der Mutterfirma skinnyCorp, und Informationen auf Threadless.com, gibt es mittlerweile über 1,5 Millionen Community-Mitglieder.⁶⁵ Auch die Besucher der Webseite bleiben nicht aus. Nach der Aussage von Tom Ryan hatte die Seite im August 2010 ungefähr 2,5 Millionen Besucher, was einem Wachstum von 50 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht.⁶⁶

Neben Threadless.com gründeten Nickel und DeHart auch das Mutterunternehmen skinnyCorp, um weitere Projekte wie beispielsweise „Naked & Angry“ zu starten. Das Konzept des demokratisierten Designs ist gut fürs Geschäft. Obwohl das Privatunternehmen keine regelmäßigen Absatzzahlen bekannt gibt, haben unterschiedliche Quellen ungefähre Betriebseinnahmen bis 2008 veröffentlicht. Danach wuchsen die Einnahmen von 2002 mit 100.000 \$ bis 2006 auf 18 Mio. \$. Und bereits 2008 stiegen die Einnahmen auf 30 Mio. \$.⁶⁷

Zusätzlich zu den vielen unterschiedlichen Anreizen zur Teilnahme haben sie ihren Erfolg auch ihrer lockeren und unterhaltsamen Art zu verdanken, die sie auf der Homepage und durch ihre ständigen Social Media Marketing Aktionen vermitteln. Dadurch hat Threadless bis jetzt über 310.000 Facebook Fans, denen sie unzählige Videos, Aktionen, Neuigkeiten und Einblicke in das Unternehmen präsentieren.⁶⁸

4.6.2 Spreadshirt

Das Unternehmen verkauft individualisierte T-Shirts und zahlreiche weitere Bekleidungsstücke, sowie Accessoires in Europa und mittlerweile auch in Nordamerika. Spreadshirt wurde 2002 von Lukas Gadowski als GbR in Leipzig gegründet und ist eines der erfolgreichsten Internet Startups der letzten Jahre. Im Dezember 2003 wurde Spreadshirt zur GmbH und seit Juni 2006 ist das Unternehmen als sprd.net AG an der Börse notiert.⁶⁹

Spreadshirt ist ein Vorreiter bei der konsequenten Nutzung interaktiver Wertschöpfungsmethoden im Bereich E-Products und E-Services. Darüber hinaus beteiligen sich die Kunden auch bei der Entwicklung der Produkte. Sogar das Corporate Design von Spreadshirt wird von der Community weiterentwickelt. Das aktuelle Logo ist zum Beispiel eine Kreation der Community (s. Abb. 11).⁷⁰

⁶³ springleap.com basiert auf dem gleichen Konzept von Threadless.

⁶⁴ vgl. Edelstein (2009)

⁶⁵ vgl. Ryan (2011); vgl. Threadless (2011b)

⁶⁶ vgl. Saadi (2010)

⁶⁷ vgl. Quinton (2009) und Chafkin (2008)

⁶⁸ vgl. Facebook (2011b)

⁶⁹ vgl. Spreadshirt (2011a)

⁷⁰ vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 59–61



Abb. 11: Screenshot: www.spreadshirt.de⁷¹

Die Strategie von Spreadshirt gliedert sich im Wesentlichen in zwei Bereiche der interaktiven Wertschöpfung: Mass Customization und Crowdsourcing von Designs und Online-Shops.

Für den Bereich Mass Customization ist in der Firmenhomepage ein Designer-Hilfsprogramm unter dem Menüpunkt „Selbst gestalten“ zu finden. Hier kann man Produkte auswählen, Motive aussuchen, Text hinzufügen, Fotos und Grafiken hochladen, Farben und Größen anpassen etc.⁷² Das Customization-Tool zeichnet sich durch eine einfache und intuitive Bedienbarkeit aus. Dadurch ist jeder Kunde in der Lage seine eigenen Produkte zu gestalten.⁷³

Des Weiteren bieten sie Kunden die Möglichkeit, ihre eigenen Motive zum Verkauf anzubieten und den Verkaufspreis um eine selbst gewählte Provision anzuheben. Es lassen sich einzelne eigene Motive anbieten, ein gesamter Shop eröffnen oder individuelle Kampagnen für den Werbeauftritt starker Kooperationspartner planen.⁷⁴ Die Eröffnung eines eigenen Online-Shops ist ebenso einfach und intuitiv wie die Gestaltung der Produkte. Dadurch wurden schon über 500.000 Kundenshops eröffnet.⁷⁵ Die daraus entstandene große Menge an Design Innovationen wird neben den einzelnen Kunden-Web-Shops auch auf dem Gesamt-Marktplatz von Spreadshirt vertrieben. Dadurch haben Kunden die Möglichkeit, neben eigenen Kreationen auch gestaltete Produkte anderer Kunden zu erwerben.

Die Artikel werden auf modernen und hochflexiblen Anlagen mit bedarfsgerechter Einzelfertigung bedruckt. Erst nach Auslösen einer Bestellung wird ein angefordertes T-Shirt oder anderes Produkt im Digitaldruckverfahren im Zielland bedruckt und versendet. Dadurch entsteht weder für Spreadshirt noch für die als Anbieter auftretenden Kunden ein Absatzrisiko. Durch die lokale

⁷¹ Spreadshirt (2011e)

⁷² vgl. Spreadshirt (2011b)

⁷³ vgl. Wirtz (2010b), S. 464

⁷⁴ vgl. Spreadshirt (2011c)

⁷⁵ vgl. Wirtz (2010b), S. 465 oder Spreadshirt (2011a)

Strategie und die effizienten Abläufe ist trotz des hohen Anteils an Handarbeit, aufgrund einer großen Anzahl an Produkten und des individuellen Drucks, eine schnelle Produktion und Lieferung garantiert.⁷⁶

Mit über 500.000 Kundenshops und mehr als sieben Millionen angebotenen Shirtmotiven gehört Spreadshirt zu den erfolgreichsten Unternehmen im Bereich kreativer Textilbekleidung.⁷⁷ Mit diesem Konzept setzt Spreadshirt internationale Maßstäbe bei der Umsetzung von interaktiver Wertschöpfung im Internet und erhielt bereits zahlreiche Auszeichnungen und Preise in den Bereichen Internet, Innovation, Wachstum und Arbeitgeber.⁷⁸

Auch im Bereich Social Media Marketing ist Spreadshirt aktiv und hat eine Spreadshirt Partner Shop App für Facebook entwickelt. Diese App lässt sich auf Facebook Fanpages von Nutzern einbinden, die gleichzeitig einen Spreadshirt-Web-Shop betreiben. Dadurch lassen sich, direkt auf Facebook, Bestellungen bei Spreadshirt über die jeweiligen Kundenshops abwickeln. Momentan gibt es 7.822 aktive User der Spreadshirt Partner Shop App.⁷⁹ Selbst sind sie größtenteils auf Facebook, Twitter, Youtube und ihrem eigenen Blog aktiv. Mit mäßigem Erfolg in der Größenordnung von 2.500–10.000 Fans⁸⁰ und Follower⁸¹ und 100–30.000 Aufrufen unterschiedlicher Spreadshirt Videos ihres YouTube-Kanals⁸².

Die Fallbeispiele Threadless und Spreadshirt zeigen wie unterschiedlich Crowdsourcing-Konzepte trotz gleichem Hauptprodukt sein können. Der Wunsch, Teil der Community zu sein, spielt bei Spreadshirt kaum eine Rolle und die Umsetzung des eigenen Designs ist unabhängig von Spreadshirt oder anderen Teilnehmern. Die Anreize zur Teilnahme werden somit nur auf finanzieller Ebene geschaffen. Bei Threadless hingegen ist die Anerkennung und der Austausch mit der Community ebenso wichtig und es werden nur die Designs umgesetzt, die einem Großteil der Community gefallen. Auf diese Art erhalten sie sich Qualitätsansprüche und eine gewisse Exklusivität, wodurch eine kreative und zielgruppenorientierte Community entstand. Trotzdem sind beide Marktteilnehmer mit ihrer Strategie erfolgreich, aber die Community-Mitglieder von Threadless können sich eher mit dem Unternehmen identifizieren. Der große Unterschied bei der Anzahl der Facebook-Fans unterstreicht dies.

4.6.3 iStockphoto

Durch iStockphoto wurde ein Marktplatz für Hobbyfotografen geschaffen. Eine Menschenmasse, die ihre Fotos und Bildrechte für ein paar Cents oder Euros anbietet und gemeinsam eine riesige Auswahl zur Verfügung stellen kann. Im Gegensatz zu professionellen Fotografen ist die Fotografie

⁷⁶ vgl. Wirtz (2010b), S. 465

⁷⁷ vgl. Spreadshirt (2011a)

⁷⁸ vgl. Spreadshirt (2011d)

⁷⁹ vgl. Facebook (2011a)

⁸⁰ Facebook Fanpages: Spreadshirt (International): 8.504 Fans, Spreadshirt Deutschland: 4.617 Fans (Abrufdatum: 8.7.2011)

⁸¹ Twitter: Spreadshirt HQ: 8.961 Follower, Spreadshirt Leipzig: 2.806 Follower (Abrufdatum: 8.7.2011)

⁸² Quelle: <http://www.youtube.com/user/spreadshirt> (Abrufdatum: 8.7.2011)

nur ihr Hobby und sie müssen damit keine Kosten decken oder ihren Lebensunterhalt sichern. So sind ihnen die Anerkennung durch Nachfrage und geringe Einnahmen durch den Verkauf vollkommen ausreichend. Bei diesen Wettbewerbspreisen können professionelle Fotografen und Bildagenturen nicht mithalten. Getty Images, die weltweit größte Bildagentur, hatte nach einiger Zeit das Problem erkannt und kaufte iStockphoto letztendlich für 50 Millionen USD auf.⁸³ Neben iStockphoto wurde das Konzept mittlerweile von zahlreichen Microstock-Bildagenturen wie z. B. Shutterstock, Fotolia, Dreamtime und Stockxpert übernommen.

iStockphoto startete im Jahr 2000, indem sie kostenlose Bilder Online zur Verfügung stellten. Danach dauerte es fast zwei Jahre bis zum ersten Relaunch mit der Idee der Micropayments. Bruce Livingstone, Gründer von iStockphoto, hatte die Idee des Micropayment-Modells mit seinen ersten E-Commerce-Konzepten noch vor der Einführung von iStockphoto.⁸⁴ Die Kunden haben seitdem die Möglichkeit, sich Credits zu kaufen und diese zum Kauf von Bildern einzusetzen.⁸⁵

Der nachfolgende Screenshot zeigt die Startseite von iStockphoto. Zur Darstellung der Webseite stehen elf Sprachen zur Verfügung, darunter auch Chinesisch, Japanisch und Russisch.⁸⁶

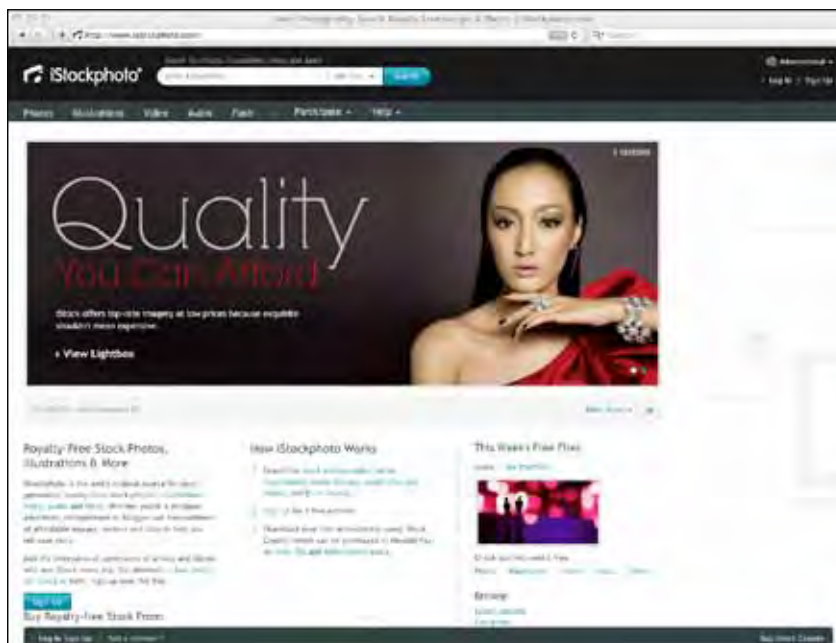


Abb. 12: Screenshot: www.istockphoto.com⁸⁷

Wie die Menüleiste im Screenshot zeigt, bietet iStockphoto mittlerweile neben Millionen von lizenzfreien Fotos auch Grafiken, Videos, Audios und Flash-Animationen an. Die Zielgruppe sind Designer, Werber, Unternehmer und Blogger die günstige und rechtssichere Fotos, Vektorgrafiken und Clips für private und professionelle Verwendungszwecke suchen. Diese können sie nach Er-

⁸³ für diesen Abschnitt vgl. Howe (2006a)

⁸⁴ vgl. iStockphoto (2011a)

⁸⁵ vgl. iStockphoto (2011a)

⁸⁶ vgl. iStockphoto (2011b) – Englisch, Deutsch, Französisch, Spanisch, Italienisch, Portugiesisch, Brasilianisches Portugiesisch, Polnisch, Russisch, Chinesisch, Japanisch.

⁸⁷ iStockphoto (2011b)

werb z. B. auf Webseiten, für Werbung und Präsentationen verwenden. Nachdem man sich registriert hat, muss man ein Credit-Paket oder Abonnement erwerben um die gewünschten Dateien herunterladen zu können.

Die acht verfügbaren Credit-Pakete beginnen mit mind. zwölf Credits und enden beim größten Paket mit 2000 Credits. Dementsprechend fällt der Preis schrittweise von 1,18 €/Credit auf 0,86 €/Credit. Bei den Fotos der „Basis Kollektion“ zahlt man je nach Größe, in der man das Bild erwerben möchte, zwischen 1–15 Credits pro Bild. Bei der „Exklusiv Kollektion“ kosten die Fotos 2–20 Credits pro Bild. Diese Bilder stammen von Anbietern, die ihre lizenzfreien Bilder nur bei iStockphoto und anderen Unternehmen der Getty Gruppe verkaufen. Zusätzlich bieten sie eine „Exklusiv+ Kollektion“ an. Die Fotografen können hier selbst ausgewählte Bilder zur „Exklusiv Kollektion“ hinzufügen und sie zu einem etwas gehoberen Preis anbieten. Aufwendigere Grafiken, Videos und Audios sind teurer und ein Video in HD 1080-Format kann bis zu 95 Credits kosten.⁸⁸

Unter dem Menüpunkt „Help“ informiert iStockphoto über die umfassenden Optionen beim Kauf von Dateien. Hier wird Einblick in die verschiedenen Lizenzen gegeben und ausführlich über Lizenz- und Bereitstellungsvereinbarungen informiert. Darüber hinaus stehen Formulare zum Download bereit, um sich nötige Freigaben, z. B. beim Fotografieren eines Modells, einzuholen.⁸⁹ Der Menüpunkt „Participate“ liefert Informationen und Foren für die Community. Zusätzlich kann man hier Plugins zum schnelleren Hochladen von Bildern für die Fotosoftware Aperture 3 oder iPhoto 7 herunterladen.⁹⁰

4.6.4 deviantART

deviantART (dA; engl.: deviant – von der Norm abweichend) ist die größte Online-Community im künstlerischen Bereich. Das soziale Netzwerk hat nach eigenen Angaben über 13 Millionen registrierte Nutzer⁹¹, darunter sind hauptsächlich junge Künstler der zeitgenössischen Kunst oder kunstinteressierte Nutzer. Die Community-Mitglieder haben die Möglichkeit die unterschiedlichsten kreativen Werke zu präsentieren. Die Kunstwerke werden in unzählige Haupt- und Unterkategorien eingeteilt (s. Abb. 13). Einige der Hauptkategorien sind: Digital Art, Photography, Traditional Art, Film & Animation, Designs & Interfaces und Game Development Art. Die Kategorie Digital Art wird hier etwas enger gefasst und beinhaltet Unterkategorien wie z. B. 3-Dimensional Art, Drawings, Mixed Media, Paintings & Airbrushing und Vector.⁹²

Das Unternehmen wurde 2000 von Angelo Sotira, Scott Jarkoff und Matthew Stephens gegründet. Im internationalen Vergleich beim Alexa-Ranking der meistbesuchten Seiten ist deviantART momentan auf Platz 122 gelistet.⁹³ Die Seite erreicht über 35 Millionen Besucher pro Monat und erhält darüber hinaus über 100.000 tägliche Uploads von Werken der Nutzer.⁹⁴

88 für diesen Abschnitt vgl. iStockphoto (2011b)

89 vgl. iStockphoto (2011c)

90 vgl. iStockphoto (2011d)

91 vgl. deviantART (2011a)

92 vgl. deviantART (2011b)

93 vgl. Sotira (2003); vgl. Bloomberg Businessweek (2011); vgl. Alexa (2011b)

94 vgl. deviantART (2011a); vgl. Brian (2010)

Der Erfolg ist besonders den ständigen Weiterentwicklungen der Webseite und der Integration neuer Funktionen zu verdanken. Neben den gängigen Community-Funktionen (Foren, Chat, private Nachrichten, Profil-Seite, Favoritenliste, etc.) haben die Nutzer die Möglichkeit Premium-Mitglieder zu werden. Die Premium-Mitgliedschaft kostet zwischen 2,49–4,95 \$/Monat, je nach Länge der Laufzeit (1–12 Monate). Dadurch wird die Seite ohne Werbeeinhalte angezeigt und die Nutzer erhalten Zugang zu exklusiven Inhalten der Datenbank, Individualisierungsmöglichkeiten ihres integrierten Blogs, einige Community-Privilegien und Zugang zu exklusiven Werbe-tools.⁹⁵

Neben den Online-Galerien (Menüpunkt „Deviations“) gibt es drei weitere Schwerpunkte: „Prints Shop“, „T-Shirts & Gear“ und „Groups“ (s. Abb. 13). Unter „T-Shirts & Gear“ bietet deviantART eigene Produkte (hauptsächlich Kleidungsstücke) zum Verkauf an. „Groups“ hingegen listet selbstorganisierte Gruppen der Mitglieder zu bestimmten Themen auf.

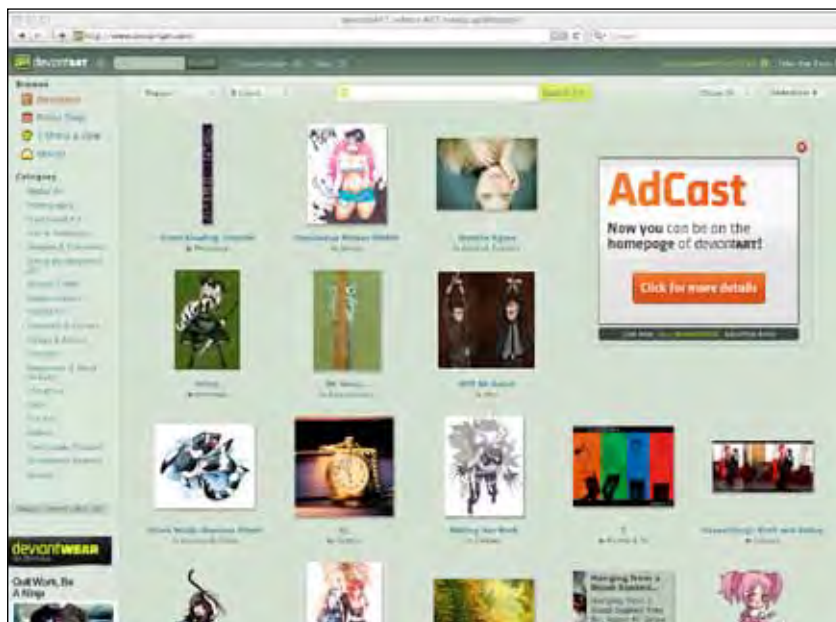


Abb. 13: Screenshot: www.deviantart.com⁹⁶

Neben Werbeeinnahmen und Einnahmen durch Premium-Accounts kam mit dem „Prints Shop“ eine weitere wichtige Erlösquelle hinzu. Seit 2006 haben die Nutzer die Möglichkeit hier ihre Kunstwerke zum Verkauf anzubieten, dabei erhalten sie 20 % vom Gewinn.⁹⁷ Der Premium-Account bietet zusätzliche Optionen beim Verkauf ihrer Bilder. Die Nutzer können ihre Motive auf Postern, Leinwänden, Kunstdrucken und weiteren Produkten, wie z. B. Kalendern, Postkarten, und Tassen anbieten. Im Sinne von Crowd Creation tragen die Community-Mitglieder von deviantART seitdem aktiv zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Zuvor wurden die Erlöse nahezu ausschließlich über den Premium-Account und über indirekte Erlöse durch Werbeeinnahmen erzielt.

⁹⁵ vgl. deviantART (2011c)

⁹⁶ Threadless (2011a)

⁹⁷ vgl. Sotira (2006)

Durch die unzähligen Kunstwerke und Besucher der Seite treten bei deviantART-Mitgliedern des Öfteren Urheberrechtsverletzungen auf.⁹⁸ Beim Upload gibt es ebenfalls keine Überprüfung der Werke. Nur in den wenigsten Fällen, und meistens durch Zufall, werden diese Copyright-Verletzungen entdeckt. deviantART integrierte deshalb eine Funktion, mit der man beim Verdacht von Copyright-Verletzungen direkt die Administratoren informieren kann.⁹⁹ Außerdem ist es in der Zwischenzeit möglich, Uploads explizit mit einer CC-Lizenz der Creative Commons zu versehen. Dazu stellt die Non-Profit-Organisation sechs unterschiedliche Standard-Lizenzverträge zur Verfügung. Um die rechtlichen Bedingungen festzulegen, können diese CC-Lizenzen bei der Verbreitung kreativer Inhalte genutzt werden.¹⁰⁰

Auf der Website ist ein Link zu Facebook und Twitter nur sehr klein eingebunden, aufgrund der eigenen Größe der deviantART-Community und Bekanntheit haben sie trotzdem über 790,000 Facebook Fans und 97,100 Follower bei Twitter.¹⁰¹

4.6.5 JPG Magazine

JPG Magazine ist ein englisches Magazin, das auf Fotografie und auf Beiträge mit dazu passenden Fotos spezialisiert ist. Das Magazin erscheint einmal pro Quartal mit einem neuen Leitthema in jeder Ausgabe (s. Abb. 14). Die Inhalte und Fotografien stammen von der JPG Community ihrer Website JPGMag.com. Die Mitglieder können ihre Bilder zu den jeweils ausgeschriebenen Wettbewerben anbieten. Die Fotos werden dann von der Community bewertet, um eine Auswahl zu treffen. Darüber hinaus können sie eigene Beiträge zu einem Thema ihrer Wahl schreiben und hochladen. Die besten Stories werden publiziert.¹⁰²



Abb. 14: JPG Magazine – Issue 26: Urban¹⁰³

⁹⁸ vgl. PlagiarismToday (2007)

⁹⁹ vgl. deviantART (2011d)

¹⁰⁰ vgl. Creative Commons (2011)

¹⁰¹ Quelle: <http://twitter.com/#!/deviantART> (Abrufdatum: 12.7.2011); Quelle: <http://www.facebook.com/deviantart> (Abrufdatum: 12.7.2011)

¹⁰² vgl. JPG Magazine (2011b)

¹⁰³ JPG Magazine, Issue 26: Urban. San Francisco: 8020 Publishing, Spring 2011, S. 2 f.

Die Idee für das JPG Magazine hatten Derek Powazek und Heather Powazek Champ im Jahr 2004. Ein paar Monate später ging JPGMag.com online. Zur Umsetzung der ersten Ausgaben haben sie sich einiger kostenloser Webtools bedient, wie z. B. Flickr für Diskussionen mit der Community, Gmail für Einreichungen, Notifylist für die Mailinglist und Lulu¹⁰⁴ zum Druck des Magazines. Ab der zweiten Ausgabe bedienten sie sich eines eigenen Konzepts von Paul Cloutier zur Online-Einreichung der teilnehmenden Fotos. Aktuell wird auf der Website noch zur Einbindung der Magazin-Vorschau der webbasierte PDF-Viewer von Issuu.com verwendet. Inspiriert vom Gedanken die Community an der Erstellung des Magazines teilhaben zu lassen, erstellten sie ein Konzept für das „Magazine Publishing 2.0“. Daraufhin gründeten sie 2006 das Unternehmen 8020 Publishing (CEO wurde Paul Cloutier) und veröffentlichten ihr Magazin nicht mehr mit Lulu. Allerdings gab es einige Unstimmigkeiten, weshalb Derek Powazek und Heather Powazek Champ nicht mehr Teil von 8020 Publishing sind und Paul Cloutier somit alleiniger Herausgeber ist.¹⁰⁵ Anfang 2009 erklärten sie die Einstellung des JPG Magazines aufgrund von Cash-Flow-Problemen,¹⁰⁶ allerdings kamen kurz darauf neue Investoren an Bord.¹⁰⁷ Einer aktuellen Meldung zufolge wird das gedruckte Magazin aufgrund geringer Kaufbereitschaft nun doch eingestellt und JPGMag.com bleibt nur noch als Online-Fotocommunity bestehen.¹⁰⁸

Neben dem JPG Magazine veröffentlicht 8020 Publishing mittlerweile auch das „Everywhere Magazine“. Ein Reisemagazin, das auf dem gleichen Konzept basiert. 8020 Publishing bezeichnet sich selbst als revolutionäres, hybrides Medienunternehmen. Sie nutzen das Internet, um mit Hilfe von Online-Communities außergewöhnliche Magazine zu erstellen.¹⁰⁹

Der Grundgedanke beim „Magazine Publishing 2.0“ ist die Öffnung der Grenzen zwischen Redakteuren bzw. Content-Kreatoren und deren Lesern bzw. Konsumenten. Traditionell haben Magazine drei Communities die sie interessieren: Redakteure, Leser und Anzeigenkunden. Dabei wurde in der Vergangenheit den Lesern die geringste Aufmerksamkeit geschenkt. Sie dienen oft nur dazu, die Werbeeinnahmen zu steigern, ansonsten wurde nicht weiter auf sie eingegangen.

8020 Publishing hingegen verändern die traditionelle Art wie Magazine entstehen grundlegend. Sie versuchen, die klare Trennung der Gruppen zu durchbrechen und sprechen von einer einzigen Community mit verschiedenen Schichten. Ein Teil der Community will weiterhin nur konsumieren. Dann gibt es Leser, die neben dem Konsumieren auch aktiv werden wollen und das wird ihnen mit der Online-Schnittstelle und dem richtigen Konzept der Online-Community ermöglicht. Die Organisatoren bilden ein weiteres Community-Segment. Sie bewerten, bloggen,

104 Mit Lulu wurde ein neues Modell für Verlage kreiert: „Bei Lulu ist die Publikation kostenlos, und Autoren können alles von gebundenen Bücher bis zu eBooks, Fotobücher und Kalender kreieren. Autoren behalten alle Urheberrechte zu ihren Werken und bekommen 80 Prozent ihres angesetzten Gewinns wenn ihre Bücher verkauft werden. Wir führen ein globales Netzwerk von Druckern und bieten weltweiten Vertrieb an, damit Autoren überall Leser erreichen können, inklusive auf Amazon.com und auf dem iBookstore.“ Lulu 2011, Quelle: <http://www.lulu.com/de/about/index.php> (Abrufdatum: 10.7.2011)

105 für diesen Abschnitt vgl. Powazek (2007)

106 vgl. Brunow Miner (2009)

107 vgl. Familian (2009)

108 vgl. JPG Magazine (2011e)

109 vgl. 8020 Publishing (2011a)

kommentieren, taggen etc. – die entscheidende Komponente für Web 2.0-Konzepte. Neben der Organisation können sie natürlich auch eigene Beiträge erstellen. Daneben gibt es weiterhin die Anzeigenkunden bzw. Werbepartner. Sie sollten genauso in die Community integriert werden, wie jeder Andere: „If they really want access, they have to pay for it by contributing to the health of the community.“¹¹⁰ Das versucht das JPG Magazine mit „Sponsored Themes“, dadurch gibt der Werbepartner den Community-Mitgliedern eine weitere Chance publiziert zu werden. Mit der Firma Lensbaby haben sie z. B. einen Werbepartner für das Thema „Embrace the Blur“ gewonnen. Der Gewinner dieser Kategorie erhielt dadurch ein kostenloses Objektiv von Lensbaby. Die letzte Untergruppe bilden die festen Redakteure von JPG Magazine. Sie müssen akzeptieren, dass gute Inhalte auch von den Lesern / von der Community beigesteuert werden können. Die Redakteure übernehmen überwiegend die Rolle der Community Manager. Sie sollen die Community unterstützen, inspirieren und ermutigen zum Magazin etwas beizusteuern. Die Verknüpfung der Gruppen hat folgenden Nebeneffekt: „You can no longer treat your readers like sheep, because if you do they'll leave.“¹¹¹ Wenn die Community das Magazin erstellt, muss ihr genau so viel Respekt und Anerkennung entgegengebracht werden wie den Redakteuren. Deshalb werden die Teilnehmer, deren Inhalte im Magazin erscheinen, auch entlohnt.¹¹²

Die letzten Ausgaben des JPG Magazine haben einen Umfang von ca. 100 Seiten. Die gedruckte Version wird nur nach USA, Kanada und UK geliefert, dabei arbeitet 8020 Publishing mit der MagCloud¹¹³ von HP zusammen. Aktuelle Ausgaben (Nr. 20+) kosten 19.00 \$ und für Community-Mitglieder mit einem Pro-Account (JPG+) sind es 14.00 \$, zzgl. den jeweiligen Versandkosten. Sicherlich war der hohe Verkaufspreis von 19.00 \$ zzgl. Versandkosten mit ausschlaggebend für die ausbleibenden Käufer der gedruckten Version.¹¹⁴

Ältere Ausgaben (Nr. 7–19) gibt es zu einem deutlich niedrigeren Grundpreis von 3.00 \$ bzw. 2.00 \$ (JPG+-Account). Eine digitale einzelne Ausgabe gibt es für 5.00 \$.¹¹⁵ Bei einem Upgrade zu dem JPG+-Account sind diese kostenlos, dabei muss man sich zwischen drei (9,99 \$), sechs (16,99 \$) oder zwölf Monaten (24,99 \$) Laufzeit entscheiden. Zusätzlich bringt der Account einige weitere Vorteile, wie z. B. keine Werbung, unbegrenzte und schnellere Uploads, „Spotlight“-Punkte mit denen man seine besten Bilder auf der Website speziell hervorheben kann, einen integrierten Photoeditor und die Möglichkeit auf der Seite Equipment zu verkaufen.¹¹⁶

110 Powazek (2006)

111 Powazek (2006)

112 für diesen Abschnitt vgl. Powazek (2006)

113 MagCloud ist ein Print-On-Demand -Dienst für Magazine, der auch digitale Bereiche abdeckt, Direktversand anbietet, etc., Quelle: <http://www.magcloud.com/> (Abrufdatum: 10.7.2011)

114 vgl. JPG Magazine (2011e)

115 vgl. JPG Magazine (2011b)

116 vgl. JPG Magazine (2011c)

Aufgrund der aktuellen Meldung zur Einstellung des gedruckten Magazines wird es auf JPGMag.com kaum noch hervorgehoben. Man findet einen direkten Link zum Magazin nur in der zweiten unteren Menüleiste des Online-Auftritts. Die obere Menüleiste ist in Photos, Stories, Features, People und Profile, eingeteilt (s. Abb. 15).

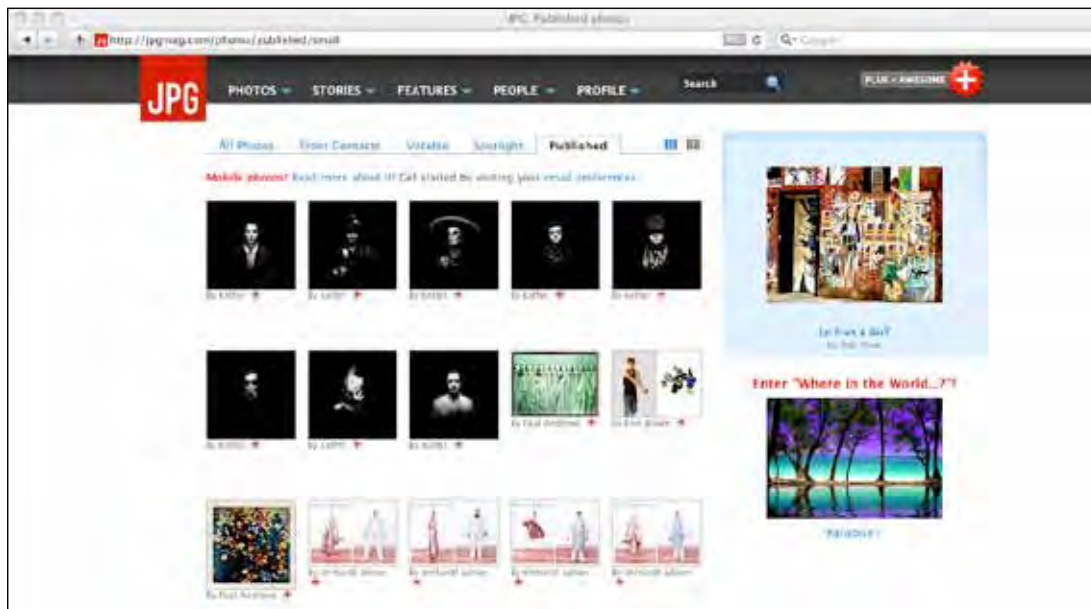


Abb. 15: Screenshot: www.jpgmag.com (Published Photos) ¹¹⁷

Die Fotos lassen sich neben der Anzeige aller Bilder in folgende vier Kategorien selektieren: From Contacts (Bilder der eigenen Kontakte auf dem Portal), Votable (Bilder die zu laufenden Wettbewerben eingereicht worden sind), Spotlight (Bilder die von den Nutzern besonders hervorgehoben sind), Published (Bilder die es ins JPG Magazine geschafft haben), bei Stories und People ist das ähnlich. Die Inhalte können leicht nach individuellen Bedürfnissen selektiert werden. Zusätzlich gibt es die Kategorien „Story“ oder „Photo der Woche“. Bei dem Menüpunkt Features stehen die aktuellen Fotowettbewerbe im Vordergrund und bei Profile geht es neben dem eigenen Profil auch um Favoritenlisten und Account-Einstellungen.¹¹⁸

Unter anderem gibt es auf der eigenen Website einige Links zum Facebook- und Twitter-Account des JPGMag. Social Media Marketing spielt bei Ihnen eine wichtige Rolle. Sie haben momentan über 15.000 Fans bei Facebook¹¹⁹ und über 11.000 Follower bei Twitter¹²⁰.

8020 Publishing respektiert die Copyrights der Fotografen und sichert sich folgende Verwertungsrechte bei der Einreichung der Fotos: die Veröffentlichungsrechte für jpgmag.com und JPG Magazine sowie die Verwertung für Werbezwecke für das JPG Magazine. Bei eventuellen weiteren Verwertungen, wie z. B. einem Buch, erhalten die Fotografen eine erneute Anfrage zur Teilnahme.¹²¹

¹¹⁷ vgl. JPG Magazine (2011a)

¹¹⁸ vgl. JPG Magazine (2011a)

¹¹⁹ Quelle: <http://www.facebook.com/pages/JPG-Magazine/48748550500> (Abrufdatum: 10.7.2011)

¹²⁰ Quelle: <http://twitter.com/#!/jpgmag> (Abrufdatum: 10.7.2011)

¹²¹ vgl. JPG Magazine (2011d)

Was aus dem Konzept des „Magazine Publishing 2.0“ wird, und ob das JPG Magazine in Zukunft nur noch als reine Online-Fotocommunity unter JPGMag.com bestehen bleibt, wird die Zukunft noch zeigen. Daneben dürfte auch die zukünftige Entwicklung ihres Reisemagazins für die Verlagsbranche interessant sein.

4.6.6 Fazit der Fallbeispiele in Bezug auf Kunstbuchverlage

Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass über das Internet einige erfolgreiche Communities im künstlerischen Bereich entstanden sind. Die Teilnehmer haben großes Interesse daran ihre Kunstwerke zu präsentieren und sich auszutauschen. Zusätzlich können sie ihre Werke auch zum Verkauf anbieten oder damit an Wettbewerben teilnehmen.

Auch nennenswert ist, dass mit Ausnahme des JPG Magazines beim Verkauf der Produkte auf die sogenannte Long Tail Strategie gesetzt wird. Die Strategie beschreibt, dass eine große Anzahl wenig gefragter Produkte mehr Umsatz erzielen können, als wenige Bestseller.¹²² In einem klassischen Einkaufsladen würden selten verkaufte Produkte zu hohe Kosten verursachen, über das Internet kann eine große Anzahl an Nischenprodukten allerdings durchaus rentabel sein. Gerade durch den Einsatz von Print-On-Demand Technologien entsteht kein Absatzrisiko und es fallen keine hohen Lagerhaltungskosten an. Eine weitere Regel von Chris Anderson (Initiator der Long Tail Theorie) für eine erfolgreiche Long Tail Strategie ist die Senkung der Kosten durch Crowdsourcing.¹²³ Die Long Tail Strategie bietet sich demnach bei Crowd Creation besonders an. Darüber hinaus wird empfohlen, sich im Nischendenken zu üben und auf individuelle Wünsche einzugehen: eine einzige Absatzmethode/ein einziges Produkt/ein einziger Preis passt nicht für alle.¹²⁴

Diese Erkenntnis lässt sich auch auf Kunstbuchverlage übertragen, obwohl mit Ausnahme des JPG Magazines bis jetzt nur branchenfremde Produkte mit künstlerischen Aufdrucken oder einzelne Kunstdrucke entstehen. Trotzdem ist man besonders bei deviantART und Threadless bei einzelnen Portfolios der Mitglieder sehr erstaunt über das Talent der jungen Künstler dieser Online-Communities. Der einfache Aufdruck auf ein T-Shirt oder eine Tasse wird einigen Kunstwerken nicht gerecht.

Bei einem Crowd Creation Portal eines Kunstbuchverlags könnten die begabtesten Künstler solcher Communities die Zielgruppe sein, dazu sollten die Personen hinter den Kunstwerken noch mehr in den Mittelpunkt des Online-Auftritts rücken. Neben ihren Werken liefern genaue Profile zu ihrer Person, persönliche Geschichten und Arbeitstechniken interessante Informationen und Hintergründe. Daraus könnten z. B. unterschiedliche Sammelbände internationaler Künstler zu bestimmten Themenschwerpunkten entstehen. Zusätzlich wäre die Produktion von Kunstdrucken vorstellbar, wie es bei deviantART der Fall ist. Im Gegensatz zu deviantART bietet es sich allerdings an die Long Tail Strategie nur auf qualitativ hochwertige Produkte einzugrenzen. Dazu kann eine Vorauswahl über Wettbewerbe, oder durch Auswahl des Verlags, getroffen werden. Somit garantiert man die Exklusivität bei der Auswahl der Künstler und eine hohe Qualität um dem

¹²² vgl. Anderson (2004)

¹²³ vgl. Anderson (2007), S. 265 f.

¹²⁴ vgl. Anderson (2007), S. 266–1268

Image eines Kunstbuchverlags und einer talentierten Künstler-Community gerecht zu werden. Durch den Aufbau dieser Community bieten sich weitere Möglichkeiten an, wie die Mitglieder zur Wertschöpfung beitragen können. Ein Crowd Creation Portal schafft somit die optimale Voraussetzung für ein hybrides Geschäftsmodell (s. Abschnitt 5.3.2).

4.7 Zukunft des Crowdsourcing

Crowdsourcing ist ein junges Phänomen und der Erfindungsreichtum der Macher von Crowdsourcing-Plattformen ist groß. Des Weiteren entstehen wöchentlich neue Plattformen, die auf das Wissen und die Kreativität von Menschenmassen setzen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Methodik in den nächsten Jahren laufend neu erfinden und weiterentwickeln wird.¹²⁵

Gassmann et al. haben deshalb folgende zehn Prognosen aufgestellt, deren Aussagen hier auf das Wesentliche gekürzt sind:

1. Plattformen werden sich zunehmend auf spezielle Kernbereiche fokussieren und diese entsprechend ausbauen. Grund dafür ist die Technologie- und Anwenderkomplexität und Dynamik.
2. Plattformen werden zunehmend ganze geschäftliche Ökosysteme abbilden, um noch effizienter zu werden (wie z. B. bei ViewsHound durch ihr Crowdpublishing-Konzept).
3. Es werden sich neue Formen strategischer Partnerschaften innerhalb der Crowdsourcing-Anbieter entwickeln.
4. Vor allem die innovativen Unternehmen werden sich an die „Creative Crowd“ wenden.
5. Aufgrund der steigenden Anzahl an Crowdsourcing-Plattformen und den entsprechenden Verdienstmöglichkeiten, wird sich der neue Beruf „Crowdsourcer“¹²⁶ etablieren. Dabei entspricht der Mix aus Selbstbestimmung, Anreizsystem, sozialer Interaktion und globaler Interaktion den Bedürfnissen vieler Menschen.
6. Auf der Anwenderseite werden sich zunehmend Unternehmen als Profis in der Anwendung und Integration von Crowdsourcing in firmeninterne Prozesse profilieren.
7. Die Material- und Ideenfilterung und die Aufbereitung wird sich dank technologischem Fortschritt stark vereinfachen und zu einer Qualitätssteigerung und Beschleunigung der Prozesse beitragen.
8. Crowdsourcing wird als wesentliches Businesselement zunehmend ganze Branchen und Geschäftsmodelle von Grund auf verändern.
9. Crowdsourcing wird einen wachsenden Einfluss auf die Konfiguration der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens haben.
10. Die Strategie treibt die Globalisierung von Forschung und Entwicklung weiter voran.¹²⁷

¹²⁵ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 28

¹²⁶ Die Bezeichnung „Crowdsourcer“ ist für Personen, die zur Wertschöpfung auf den Plattformen beitragen, eher unpassend, da sie so gesehen nichts „crowdsourcen“. „Internet-Worker“, „I-Worker“ oder „Online-Worker“ würde sich eher anbieten, da sie ihren Lebensunterhalt online verdienen.

¹²⁷ für diesen Abschnitt vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 28–30

5 Umsetzungsstrategien, Chancen und Risiken für Kunstbuchverlage

Neben der Analyse der Fallbeispiele wurde ein Interview mit Martin Wichert, Marketing- und Verkaufsleiter bei Hatje Cantz, durchgeführt. Bei dem besagten Interview ging es darum, die verlagsinterne Sicht eines Kunstbuchverlags und die aktuelle Relevanz von Crowdsourcing zu erfahren.

Der Hatje Cantz Verlag startet momentan mit der Umsetzung der ersten E-Books einiger textorientierter Titel. Zusätzlich planen sie einen Relaunch der Website www.kq-daily.de, eine Mischung aus Online-Magazin und Suchmaschine/Datenbank für Kunstaussstellungen und Events. Hier sollen noch zusätzliche Geschäftsmodelle einbezogen werden. Auf der Website www.kq-daily.de kann im Prinzip jeder seine Kunstaussstellungen melden und vorstellen. Der Verlag macht sich ansonsten kaum User Generated Content zunutze und bis auf eine Ausnahme veranstalten sie auch keine Kreativwettbewerbe.¹

Verlagsintern hat man sich noch nicht mit der Crowdsourcing-Strategie auseinandergesetzt, trotzdem sieht Wichert ein großes Potenzial darin und ist der Ansicht, dass Verlage sich verstärkt mit solchen Online-Trends beschäftigen sollten,

da die Verlage der Zukunft noch mehr zu Content-Brokern werden müssen als in der Vergangenheit. Das war im Prinzip zwar immer so, aber es wird immer mehr um eine medienneutrale Contentnutzung gehen. User-generated Content kann da inhaltlich eine interessante Facette sein, vor allem aber auch das Bindeglied zu einer Community bzw. Kundenbindung, die zukünftig viel direkter und sicherlich verstärkt online erfolgen wird.²

Aufgrund dessen ist er der Meinung, dass ein beschriebenes Crowd Creation Portal für Kunstbuchverlage durchaus relevant sein kann.³ In diesem Kapitel wird deshalb auf Umsetzungsstrategien, Chancen und Risiken für Kunstbuchverlage im Bezug auf Crowd Creation eingegangen.

Dazu werden in den ersten beiden Abschnitten mögliche Kreativwettbewerbe für crossmediale Projekte und die Zielgruppe beschrieben. Der Abschnitt 5.3 zeigt die grundlegende Strategie für diese Art von Crowd Creation Umsetzung. Hier wird die Wertschöpfungskette, das digitale Geschäftsmodell und die grundlegende Ausrichtung des Portals dargestellt. Abschnitt 5.4 zeigt die Schritte des Crowdsourcing und Abschnitt 5.5 beschreibt die wichtigsten Entscheidungen, die bei der Architektur des Portals getroffen werden müssen. Danach folgt ein Überblick über die Chancen und Risiken. In Abschnitt 5.7 werden die wichtigsten Marketingschwerpunkte im Bezug auf

¹ für diesen Abschnitt vgl. Wichert (2011)

² Wichert (2011)

³ vgl. Wichert (2011)

das Portal beleuchtet. Hier geht es schwerpunktmäßig um die notwendige Aufmerksamkeit, die durch das Portal entstehen kann. Im letzten Abschnitt wird auf den nötigen Wandel in der Verlagsbranche eingegangen und auf den Einfluss, den ein Crowd Creation Projekt auf die Zukunft eines Kunstbuchverlags haben kann.

5.1 Kreativwettbewerbe und crossmediale Projekte

Eine eigene Crowd Creation Plattform bietet dem Verlag die Möglichkeit Wettbewerbe über bereits vorhandenen Themenfeldern auszuschreiben und den Ausbau neuer Geschäftsfelder zu erweitern.

Dazu lassen sich ständig neue Wettbewerbe zu Themenfeldern, wie z. B. Kunst, Fotografie, Architektur und Design ausschreiben. Sobald die Community eine gewisse Größe erreicht hat, können die Wettbewerbe spezifischer werden, um Nischenmärkte abzudecken. Nachfolgend ein paar konkrete Beispiele für offene Aufrufe von weitreichenden bis spezifischen Wettbewerben auf der Plattform. Der Kunstbuchverlag schreibt z. B. einen Wettbewerb für die beeindruckendsten Werke in folgenden Bereichen aus:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| 1. Schwarzweiß-Fotografien | 6. 3D-Kunstwerke |
| 2. Fotografien im Bereich Architektur | 7. Animationskurzfilme |
| 3. Bildmanipulationen | 8. Audio Visuals |
| 4. Digital Paintings | ... |
| 5. Vektor-Portraits | |

Natürlich lassen sich die Bereiche weiter eingrenzen oder auch völlig andere Wettbewerbe ausschreiben. Darüber hinaus könnte man die Künstler um eine Beschreibung (Entstehung, eingesetzte Techniken) des Kunstwerkes bitten und ihnen die Möglichkeit geben über ihr Profil Hintergrundinformationen zu ihrer Person zu hinterlassen. Im Anschluss werden die besten Werke ermittelt und die Gewinner entlohnt. Die Architektur des Portals und die Anreize zur Teilnahme werden in Abschnitt 5.5 genauer betrachtet.

Die Ergebnisse der Wettbewerbe können in Online-Galerien, E-Books, Apps etc. präsentiert werden. Darüber hinaus können die Inhalte aus besonders erfolgreichen Wettbewerben crossmedial weiterverwertet werden, z. B. als Kalender, in gedruckten Magazinen und Kunstbüchern.

Bei einem Crowd Creation Portal bietet es sich an andere Geschäftsfelder auszubauen, z. B. durch den Verkauf von Kunstdrucken per Print-on-Demand. Die Künstler werden dann entsprechend an den Erlösen beteiligt. Dadurch könnte eine große Auswahl an unterschiedlichen Werken entstehen. Es ließe sich somit die Long Tail Strategie verfolgen, die bei fast allen in dieser Arbeit beschriebenen Fallbeispielen erfolgreich betrieben wird.

5.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe kann sich je nach Ausrichtung des Verlags und der ausgeschriebenen Wettbewerbe sehr unterscheiden. Grundsätzlich sind alle internetaffinen Kreativen und Künstler als Zielgruppe relevant.

Aus demografischer Sicht kommen nach Howe die so genannten Digital Natives als Hauptzielgruppe für Crowdsourcing-Projekte in Frage.⁴ Digital Natives sind Personen, die mit den digitalen Technologien vertraut sind, weil sie damit aufgewachsen sind.⁵ Einige der bedeutendsten digitalen Technologien sind Computer, das Internet, Handys, Computerspiele und MP3s.

Der Begriff geht auf Marc Prensky zurück, einen Pädagogen, Manager und Autor, der vor allem im Bereich E-Learning tätig ist. Sein Artikel „Digital Natives, Digital Immigrants“ prägte den Begriff und erschien im Oktober 2001 in der Zeitschrift „On The Horizon“.⁶

Howe sieht in den Digital Natives das Potenzial um Crowdsourcing auf eine neue Ebene zu heben. Die Digital Natives wachsen mit sozialen Medien auf, sind ständig im Internet unterwegs und ein Smartphone wird in Zukunft unverzichtbar. Digital Natives können sich auf verschiedene Tätigkeiten gleichzeitig konzentrieren und ohne Überleitung spontan mit Leuten zusammenarbeiten, die sie noch nie kennengelernt haben. Die wichtigste Eigenschaft im Zusammenhang mit Crowd Creation ist, dass sie mit der gleichen Begeisterung Medien kreieren, wie vorherige Generationen sie konsumierten. Deshalb könnte man sie als „Crowdsourcing-Generation“ bezeichnen. Demografisch gesehen passt dies perfekt zu einer Zukunft in der Online-Communities konventionelle Kooperationen teilweise ablösen.⁷

Das Pendant dazu bilden die „Digital Immigrants“, die nicht mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. Sie haben sich deren Nutzung erst im Erwachsenenalter aneignen müssen.⁸ Digital Immigrants sind keineswegs von einer möglichen Zielgruppe komplett auszuschließen. Viele haben sich den Umgang mit den digitalen Technologien sehr gut angeeignet und stehen neuen Entwicklungen offen gegenüber. Dies zeigt vor allem die Charakteristik der „Modernen Kulturorientierten“ der MedienNutzerTypologie 2.0.⁹

Diese neue MedienNutzerTypologie 2.0 (MNT 2.0) kann bei der Einzeltypbeschreibung weiterhelfen. Die MNT wurde in den Jahren 1997/98 entwickelt und aufgrund des beschleunigten Wandels der Medienwelt im Jahr 2006 überarbeitet.¹⁰

Insbesondere das Internet, das im Begriff ist, sich zu einer multifunktionalen digitalen Plattform aller Medien zu emanzipieren, bietet bekanntlich ganz neue Optionen und definiert den Rahmen für mediales Handeln neu.¹¹

4 vgl. Howe (2008), S. 261

5 vgl. Gründerszene (2011a)

6 vgl. Prensky (2011)

7 vgl. Howe (2008), S. 261 f.

8 vgl. Gründerszene (2011b)

9 vgl. Feuerstein (2010), S. 39 f.

10 vgl. Oehmichen (2010), S. 8

11 Oehmichen (2010), S. 8

Durch die MNT 2.0 lässt sich das Mediennutzungsverhalten besser segmentieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Basismodell, dem eine multidimensionale Skalierung zugrunde liegt. Hier wird sowohl der Bezug auf Grundeigenschaften der einzelnen Typen hergestellt, als auch die charakteristischen Merkmale der rezipierenden Medieninhalte berücksichtigt.¹² Die Kombination aus Hochkultur- und Informationsorientierung mit den digitalen Medien und den damit verbundenen Eigenschaften einzelner MedienNutzerTypen in diesem Bereich, führt zur idealen Zielgruppe. In der folgenden Abbildung wird der Fokus auf die Mediennutzer für Crowd Creation für Kunstbuchverlage gelegt und deshalb blau hervorgehoben.



Abb. 16: Grundmuster der MedienNutzerTypologie¹³

Wie die Abbildung zeigt, kommen als Zielgruppe für ein Crowd Creation Portal mit Kreativwettbewerben vor allem die Zielstrebigen Trendsetter und die Modernen Kulturorientierten in Frage.

Bei den Zielstrebigen Trendsettern liegt der Altersschwerpunkt zwischen 20 und 30 Jahren, sie sind formal hoch gebildet und haben ein überdurchschnittlich hohes Einkommensniveau. Über die Hälfte stehen im Berufsleben und gut ein Drittel befinden sich noch im Studium oder in der Ausbildung. Die Zielstrebigen Trendsetter werden als aktive, erfolgsorientierte junge „Macher“ mit vielseitigen Interessen bezeichnet. Sie sind Digital Natives, nutzen ein breites Medienrepertoire und setzen des Öfteren Trends in der multimedialen Internetwelt. Sie nutzen das Internet aktiv und zielgerichtet, sowohl zur Unterhaltung, als auch zu Bildungs- und Karriere Zwecken. Sie sind konsumfreudig und neugierig auf neue Produkte und Entwicklungen, darüber hinaus haben sie idealistisch-kreative Züge und setzen ihre individuellen Vorlieben auch selbst um.¹⁴

Ihre Eigenschaften passen perfekt zu den Anforderungen an die Community-Mitglieder eines Crowd Creation Portals. Für ein solches Projekt braucht man vor allem kreative, neugierige, im Internet aktive, junge „Macher“ mit vielseitigen Interessen. Nach den ARD/ZDF-Online/Offli-

¹² vgl. Feuerstein (2010), S. 31 f.

¹³ Feuerstein (2010), S. 32, eigene farbliche Hervorhebung

¹⁴ für diesen Abschnitt vgl. Feuerstein (2010), S. 34 f.

nestudien von 2008 und 2009 machen die Zielstrebigen Trendsetter ungefähr 8% der Erwachsenen in Deutschland aus.¹⁵ Die Modernen Kulturorientierten liegen ebenfalls bei 8% der Gesamtbevölkerung in Deutschland. Als Erwachsene gelten in dieser Studie alle über 14-Jährigen.

Moderne Kulturorientierte sind die Hauptzielgruppe bei den Digital Immigrants. Sie sind schwerpunktmäßig zwischen 40–60 Jahre alt, formal sehr hoch gebildet, haben ein hohes Einkommensniveau, sind überwiegend berufstätig und hauptsächlich zu zweit lebend. Bei den Modernen Kulturorientierten gibt es mehr Frauen als Männer. (Dies trifft auch bei den zielstrebigsten Trendsettern mit leichter Tendenz zu.)

Neben vielen anderen Interessen sind Moderne Kulturorientierte an Kunst, Kultur und Literatur interessiert. Sie sind den Anforderungen der Berufswelt gewachsen, verzichten aber nicht auf ausreichende Freiräume um ihren ausgeprägten individuellen Bedürfnissen nachzugehen. Darüber hinaus haben viele von ihnen kreativ-gestalterische Hobbys. Beim Umgang mit den Medien wollen sie nicht nur entspannen, sondern wählen gezielt Inhalte aus. Aufgrund dessen spielt bei Modernen Kulturorientierten das Internet eine wichtige Rolle, in dem sie unter anderem zeitsouveräne Angebote wie z. B. Podcasts relativ stark nutzen.¹⁶

Somit kann auch eine ältere Zielgruppe für Crowd Creation in Frage kommen. Sie sind kunstinteressiert, haben kreativ-gestalterische Hobbys, nehmen sich die Zeit für ihre Interessen, sind sicher im Umgang mit dem Internet und suchen sich gezielt die Inhalte aus die sie interessieren.

Beide Zielgruppen haben ein überdurchschnittlich hohes Einkommensniveau – finanzielle Anreize können daher nebensächlich sein. Neugier, Selbstverwirklichung, Bestätigung und eine Community von Gleichgesinnten sind hier Hauptmotive zur Mitgliedschaft in einem Crowd Creation Portal eines Kunstbuchverlags.

5.3 Grundlegende Strategie

In diesem Abschnitt werden grundlegende Veränderungen der Wertschöpfungskette für den Verlag im Bezug auf das Portal aufgezeigt. Durch medienneutrale Datenhaltung soll vor allem die cross-mediale Nutzung der Inhalte gewährleistet sein. Das Crowd Creation Portal soll dem Verlag ebenso die Grundlage für ein multimediales aktuelles Angebot schaffen und auf individuelle Bedürfnisse des Nutzers eingehen.

Zusätzlich werden auf der Basis der maßgebenden Literatur in diesem Bereich und der Analyse der Fallbeispiele zwei grafische Darstellungen vorgestellt: die mögliche Wertkette und das Geschäftsmodell für Crowd Creation für Kunstbuchverlage. Bei dem Geschäftsmodell wurden nach der Methode von Wirtz die Partialmodelle berücksichtigt und die auf das Electronic Business angepasste 4C-Net Geschäftsmodelltypologie abgebildet.

¹⁵ vgl. Feuerstein (2010), S.46

¹⁶ für diesen Abschnitt vgl. Feuerstein (2010), S. 39 f.

Als letztes wird in diesem Abschnitt auf die fundamentale Ausrichtung des Portals eingegangen. Michael Horx und Axel Liebetrau entwickelten hierzu acht Miniszenarien für die Zukunft des Crowdsourcing, die sich in den wesentlichen Faktoren des Crowdsourcing unterscheiden. Dabei werden die unterschiedlichen Grundausrichtungen bei der Anwendung der Strategie aufgezeigt, wodurch die Auswahl der fundamentalen Ausrichtung für das eigene Crowdsourcing-Vorhaben erleichtert wird.

5.3.1 Veränderung der Wertschöpfungskette

Zur Modifikation von klassischen Wertschöpfungsketten gibt es verschiedene Wertschöpfungsstrategien. Diese führen zur Dekonstruktion der klassischen Value Chain und helfen dem Verlag klassische Produkt- und Branchengrenzen zu überwinden. Dazu werden einzelne Stufen einer Wertschöpfungskette herausgelöst und gezielt bearbeitet.¹⁷

Es gibt vier grundlegende Kategorien neuer Wertschöpfungsformen: Integrator, Layer Player, Orchestrator und Market Maker. Die Wertschöpfungsketten für die Erscheinungsformen Integrator und Layer Player existieren bereits. Im Gegensatz dazu muss die Wertkette beim Market Maker und Orchestrator erst geschaffen werden.

Die Wertschöpfungslogik des Integrators basiert auf der klassischen Wertschöpfungskette. Es wird versucht, durch Vorwärts- oder Rückwärtsintegration möglichst alle relevanten Wertschöpfungsteile im Unternehmen zu halten und dadurch die Kontrolle zu maximieren. Layer Player haben sich hingegen auf einen bestimmten Bereich der Wertschöpfung spezialisiert und vermarkten diesen über mehrere Wertketten.¹⁸

Beim Orchestrator erfolgt die Wertschöpfung aufgrund von Outsourcing nur noch teilweise im Unternehmen. Trotz der Ähnlichkeiten zum Outsourcing lässt sich das Crowdsourcing-Projekt in diesem Zusammenhang nicht dieser Wertschöpfungsstrategie zuordnen. Der Typ des Market Maker trifft für das Crowd Creation Projekt zu. Diese Strategie wirkt an der Entstehung neuer Märkte mit, indem unterschiedliche Wertschöpfungsstufen auf kreative Weise neu miteinander kombiniert werden. Es soll ein neues Angebot aufgestellt werden, das Kundenwünsche besser berücksichtigt als bestehende Angebote. Die Kundenwünsche sind in diesem Zusammenhang als Konsument selbst aktiv zu werden (vgl. Abschnitt 2.2.1) und die Verfügbarkeit der Inhalte nach individuellen Wünschen.¹⁹ Market Maker sind deshalb innovative Intermediäre und führen eine neue Wertschöpfungsstufe ein.²⁰

Wettbewerbsstrategien

Angelehnt an Porter gibt es drei Wettbewerbsstrategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, Schwerpunkt) zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Kostenführerschaft und Differenzierung bilden die zwei Grundtypen.²¹

¹⁷ vgl. Heuskel (1999); Wirtz/Becker (2002), zitiert nach Wirtz (2010a), S. 102

¹⁸ vgl. Wirtz (2010a), S. 102

¹⁹ vgl. Engstler/Nohr (2010), S. 33

²⁰ für diesen Abschnitt vgl. Wirtz (2010a), S. 102 f.

²¹ vgl. Porter (1989), S. 31 f.

Bei diesem Crowdsourcing-Projekt lassen sich Wettbewerbsvorteile aufgrund des Differenzierungspotenzials erzielen. Das Crowd Creation Portal bildet ein neues Segment, das sich von der Strategie anderer Kunstbuchverlage stark unterscheidet. Darüber hinaus können mit Hilfe der Crowd Marktnischen besetzt werden.

Durch die geringen Beschaffungskosten und der Möglichkeit von Gratiskonzepten²², lässt sich generell auch eine Kostenführerschaft auf dem digitalen Markt anstreben.

Wertkette des Crowd Creation Portals

Die neue Wertschöpfungsstufe entsteht in Form des Crowd Creation Portals. Dadurch ist es möglich, den bestehenden Kundenwunsch und die daraus resultierenden Werke an die klassische Wertschöpfungskette anzuknüpfen und anschließend zu verwerten.

Genauer betrachtet machen die ersten beiden Stufen der neuen Wertkette, die Initiierung und die Beschaffung der Inhalte, den wesentlichen Unterschied aus. Die Vorbereitung der Wettbewerbe muss vom Verlag gut geplant sein, damit die Wahrscheinlichkeit wächst, hinterher eine gewisse Menge an guten Inhalten bei der Beschaffung des Content zu erhalten.

Darüber hinaus muss sich der Verlag aufgrund der zunehmenden Digitalisierung davon lösen, bei der Sammlung der Inhalte hauptsächlich von gedruckten Endprodukten auszugehen. Er sollte versuchen die weitreichenden Möglichkeiten der heutigen Technologien auf kreative Weise miteinfließen zu lassen. Durch medienneutrale Datenhaltung wird eine spätere crossmediale Verwertung der Inhalte erleichtert. So werden grundsätzlich alle Inhalte vorerst medienneutral auf der Datenbank gesammelt und im Anschluss für das jeweilige Medium passend aufbereitet. Sei es für Print, Online oder als multimediales E-Book. Dadurch ist es möglich, ohne großen Aufwand auf einzelne Inhalte zuzugreifen und sie bei Bedarf mit neuen Inhalten zu bündeln. Sogar eine Konfiguration nach individuellen Kundenwünschen wäre vorstellbar. Demnach ist das Konzept des Mass Customization auch auf Medienunternehmen übertragbar.²³

So könnte diese Crowdsourcing-Strategie ein entscheidender Schritt zur Entwicklung eines multimedialen aktuellen Angebots sein. Bei einer Expertenbefragung wurde dieser Punkt, neben der wirtschaftlichen Nutzung der neuen elektronischen Möglichkeiten, als größte Herausforderung für Akteure im Buchmarkt bis zum Jahr 2017 gesehen.²⁴

Die nachfolgende Wertkette basiert auf der Analyse der Fallbeispiele in Abschnitt 4.6, der Wertkette in Medienunternehmen²⁵, der Wertkette in Buchverlagen²⁶ und der Internetmedien-Wertkette²⁷. Dabei können einzelne Stufen der Wertkette, wie z. B. Print, je nach Umsetzung und Einsatzbereich, wegfallen.

22 vgl. Anderson (2009)

23 vgl. Engstler/Nohr (2010), S. 33; vgl. Rauscher/Thallmayer/Hess (2007)

24 vgl. Picot/Janello (2009), S. 251 f.

25 vgl. Gläser (2010), S. 349

26 vgl. Wirtz (2011), S. 253

27 vgl. Wirtz (2011), S. 679

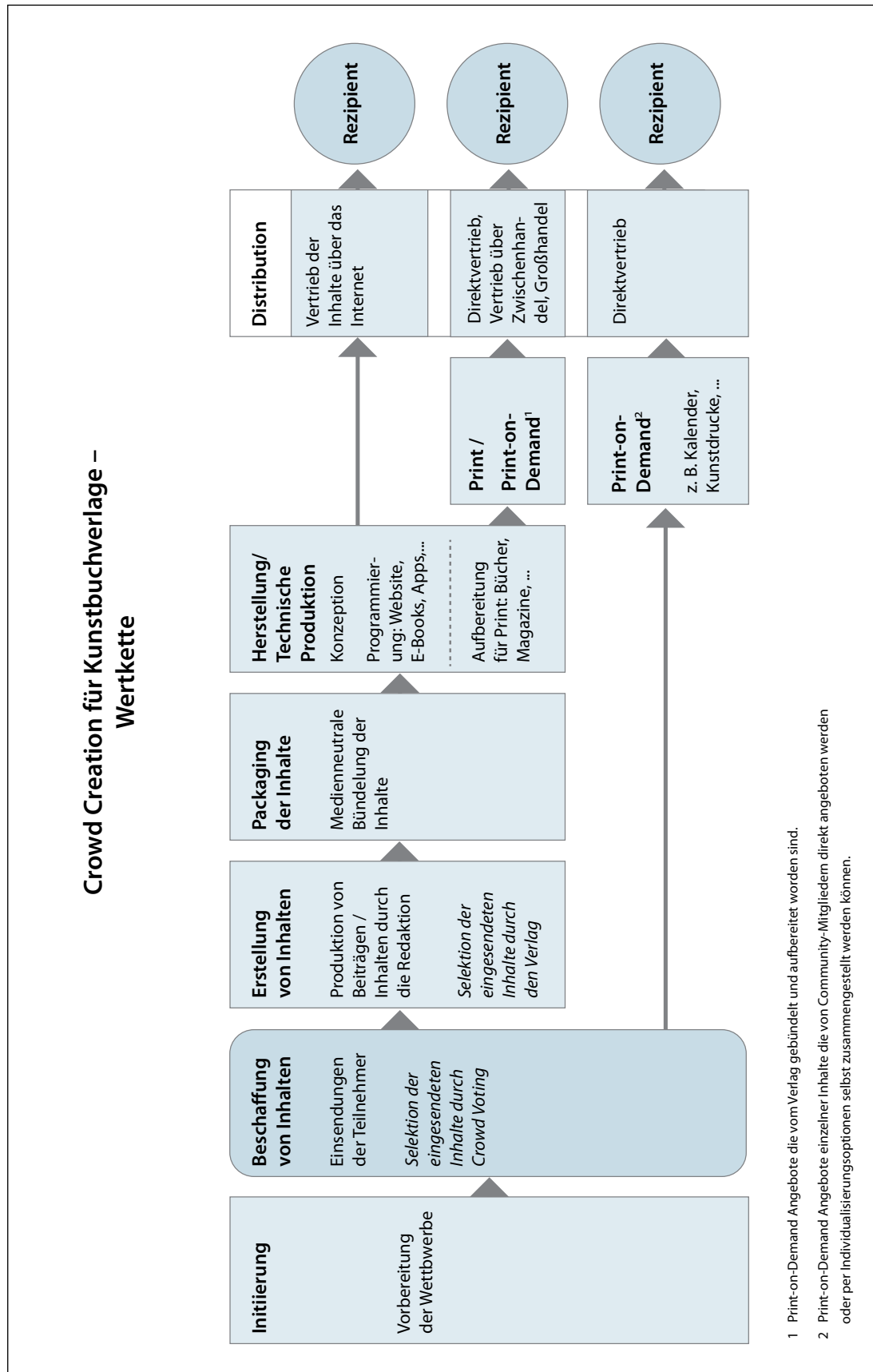


Abb. 17: Crowd Creation für Kunstbuchverlage – Wertkette²⁸

²⁸ Auf der Basis eigener Analysen, angelehnt an Wirtz (2011), S. 253, Wirtz (2011), S. 679, Gläser (2010)

5.3.2 Das digitale Geschäftsmodell

Timmers hat die Geschäftsmodelle im Internet durch eine Generalisierung in elf Kategorien²⁹ eingeteilt und differenzierte sie anhand des Innovationsgrades und der Anzahl der funktionalen Integrationsmöglichkeiten. Am treffendsten für Crowd Creation ist die Klasse des „Value Chain Integrator“. Charakteristisch für diese Klasse ist die Nutzung einzelner Prozesse und ihre Beziehung zueinander, sowie die Integration des Kunden mittels des Internets. Dieses Internet-Geschäftsmodell hat den höchsten Innovationsgrad und bietet die meisten funktionalen Integrationsmöglichkeiten.³⁰

Geschäftsmodelltypologie

Der Geschäftsmodell-Ansatz von Wirtz enthält eine auf das Electronic Business angepasste Unterteilung in verschiedene Partialmodelle. Die so genannte 4C-Net-Geschäftsmodelltypologie bildet die Geschäftsmodelle hinsichtlich ihres Leistungsangebots ab. Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Basismodelle Content, Commerce, Context und Connection.³¹

	Content	Commerce	Context	Connection
Definition	• Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten	• Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen	• Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen	• Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
Ziel	• Online-Bereitstellung von konsumentenzentrierten, personalisierten Inhalten	• Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet	• Komplexitätsreduktion • Navigation	• Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Konnektionen in Netzen
Erlösmodell	• Indirekte Erlösmodelle	• Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle	• Indirekte Erlösmodelle	• Direkte und indirekte Erlösmodelle
Beispiele	• Financial Times Deutschland • Spiegel-Online • MP3.com	• Amazon • Dell • eBay	• Yahoo! • Lycos • MySimon	• AOL • Outpost.com • GMX

Abb. 18: Charakteristika der Geschäftsmodelltypologien³²

Geschäftsmodell: Crowdsourcing für crossmediale Projekte der digitalen Kunst

Durch die Verwendung der 4C-Net-Geschäftsmodelltypologie lässt sich das Business Modell dieser Crowd Creation Maßnahme anhand des Leistungsangebots besser differenzieren.³³ Aus diesem Grunde wird das Marktangebotsmodell (Leistungsspektrum) nachfolgend in Content, Context und Connection gegliedert. Zudem wird der angebotene Werberaum in das Leistungsspektrum aufgenommen um die indirekten Erlösquellen des Geschäftsmodells darzustellen.

²⁹ E-Shop, E-Procurement, E-Mail, E-Auction, Trust Services, Info Brokerage, Value Chain Service Provider, Virtual Community, Collaboration Plattform, Third Party Marketplace and Value Chain Integrator.

³⁰ vgl. Timmers (1999), S. 39–42

³¹ vgl. Wirtz (2010a), S. 39 f.

³² vgl. Wirtz (2010a), S. 40

³³ vgl. Wirtz (2010a), S. 288

Das Content-Angebot, die digitale Kunst der Community, bildet den wichtigsten Bereich des Marktangebotsmodells. Nach der Aufbereitung und Anreicherung der Inhalte können diese in Form von Online-Content oder in gedruckten Kunstbüchern, Magazinen etc. angeboten werden.

Zusätzlich bietet das Online-Portal der kreativen Community die Möglichkeiten zum Austausch untereinander und mit dem Verlag. Die Mitglieder können die Kunstwerke bewerten, kommentieren und zu ihrer Favoritenliste hinzufügen. Bei ihrem eigenen Profil können sie persönliche Angaben, wie z. B. ihre Interessen, hinterlassen und mit anderen Community-Mitgliedern in Kontakt treten. Darüber hinaus können sie ein Portfolio ihrer Werke anlegen und Feedback dazu erhalten. Diese und weitere Optionen gehören zum Bereich Connection des Marktangebotsmodells. Zusätzlich muss ein Context-Angebot zur Verfügung stehen. Es sollten entsprechende Suchfunktionen (z. B. nach Künstlern, Portfolios, Wettbewerben, Foreninhalten, etc.) nach persönlichen Kriterien angeboten werden.

Neben dem Marktangebotsmodell werden weitere Partialmodelle des Geschäftsmodells abgebildet. Dazu gehört das Beschaffungs-, Leistungserstellungs-, Kapital- und Kundenmodell.³⁴ Auf die Beschaffung und Leistungserstellung des Verlags wurde schon bei der Erstellung der Wertkette eingegangen. Beim nachfolgenden Geschäftsmodell wird des Weiteren der Bezug zu den Werbepartnern geschaffen. Das Kapitalmodell lässt sich in ein Finanzierungs- und Erlösmodell untergliedern. Es gibt demnach Auskunft darüber, woher das eingesetzte Kapital zur Finanzierung der Unternehmensleistungen stammt und wie Erlöse erzielt werden.³⁵ Das Kunden- bzw. Marktmodell definiert im Allgemeinen welchen Akteuren das Unternehmen gegenüber steht.³⁶

Zur Erstellung des Geschäftsmodells wurden die Fallbeispiele aus Abschnitt 4.6 und folgende Beispielmodelle analysiert und verglichen:

1. Interaktionen der Business Model-Partialmodelle³⁷
2. MySpace Business Model³⁸
3. Google Inc. Business Model³⁹
4. News Corporation Business Model⁴⁰
5. Financial Times Deutschland (Online) Business Model⁴¹
6. Verlagsgruppe Random House Business Model⁴²
7. Wikipedia Business Model⁴³
8. eBay Business Model⁴⁴

34 vgl. Wirtz (2010b), S. 213–218

35 vgl. Wirtz (2010b), S. 215

36 vgl. Wirtz (2010b), S. 213

37 vgl. Wirtz (2010a), S. 154

38 vgl. Wirtz (2010b), S. 323 oder Wirtz (2011), S. 725

39 vgl. Wirtz (2010a), S. 290

40 vgl. Wirtz (2010a), S. 329

41 vgl. Wirtz (2010b), S. 235 oder Wirtz (2011), S. 690

42 vgl. Wirtz (2011), S. 260

43 vgl. Wirtz (2010b), S. 247

44 vgl. Wirtz (2010b), S. 273

Crowd Creation für Kunstbuchverlage – Geschäftsmodell

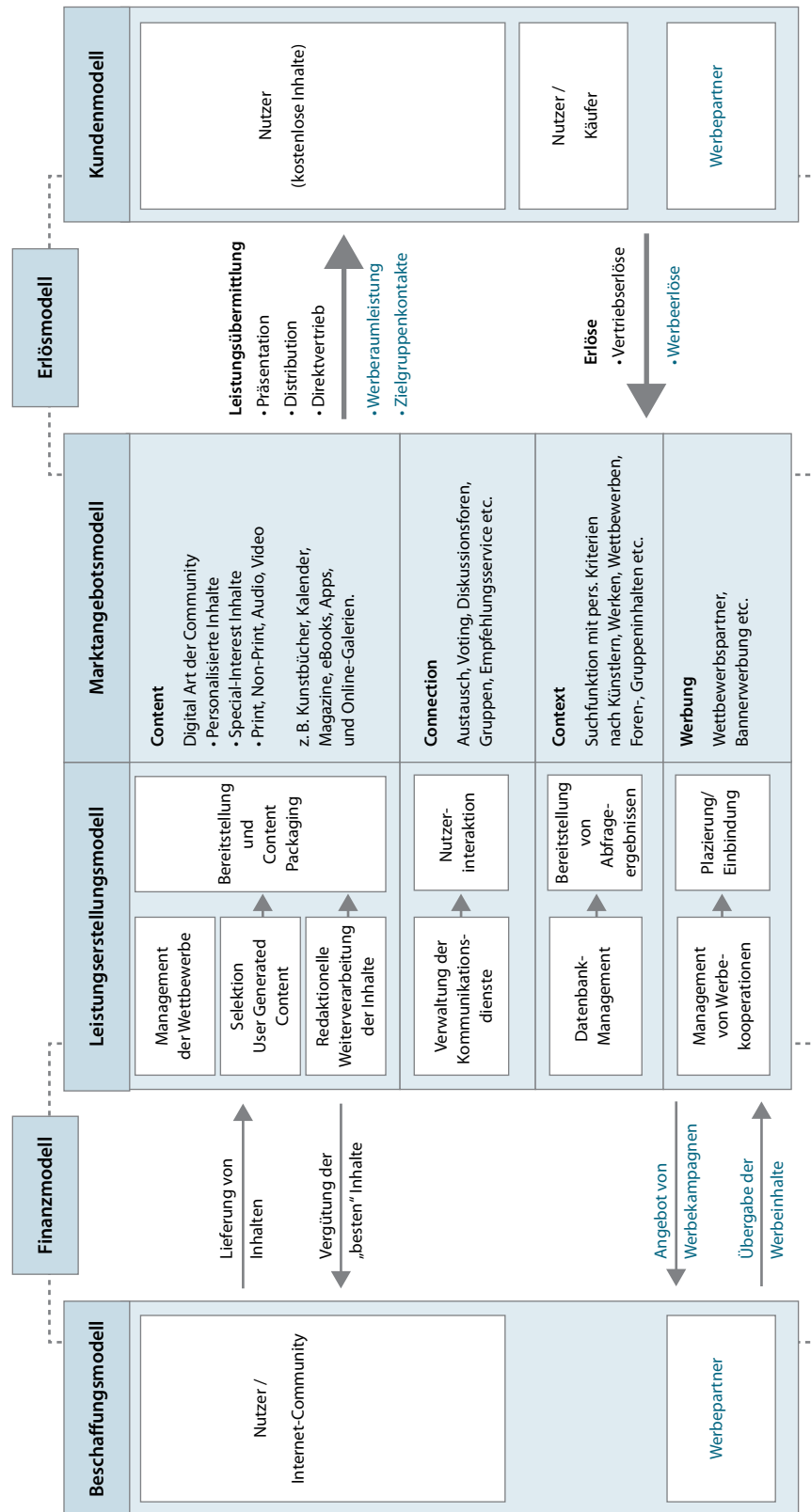


Abb. 19: Crowd Creation für Kunstbuchverlage – Geschäftsmodell⁴⁵

45 Auf der Basis eigener Analysen und Abschätzungen des Geschäftsmodells (Struktur nach Wirtz)

Bei der Betrachtung dieses Crowdsourcing-Geschäftsmodells wird deutlich, dass sich das Leistungsangebot stark diversifiziert. Durch das hybride Business Model ist es möglich, sich gleichzeitig in mehreren Bereichen zu positionieren, trotzdem lassen sich die unterschiedlichen Dienste einfach in das Gesamtkonzept einfügen.⁴⁶

Hybride Geschäftsmodelle

Für die Entwicklung eines hybriden Geschäftsmodells sprechen insbesondere folgende Gründe: Verbundeffekte (Economies of scope), multiple Kundenbindung, Preisbündelung und Diversifikation der Erlösquellen (Multi revenue streaming).⁴⁷

Verbundeffekte können dadurch genutzt werden, dass man den Kunden nicht nur Angebote aus dem Kerngeschäft macht, sondern auch Angebote aus angrenzenden Geschäftsfeldern. Aus Sicht des Crowd Creation Portals könnte man den Besuchern dadurch Bücher des Verlags anbieten, die nichts mit dem Portal zu tun haben. Auch andere Produkte, wie individualisierte Kalender oder Kunstdrucke per Print-on-Demand, sind vorstellbar. Des Weiteren entstehen Skaleneffekte bei der Internetökonomie durch digitalisierte Produkte, wie z. B. E-Books. Hier gibt es hohe Fixkosten und relativ geringe variable Kosten. Durch niedrige Preise erhöht man die Absatzmenge und den Marktanteil. Die Ausweitung des Marktanteils führt wiederum zur Steigerung der Absatzmenge. Durch diese Steigerung lassen sich trotz hoher Fixkosten niedrige Preise realisieren. Für eine Community sind vor allem die Netzwerkeffekte entscheidend. Dies bedeutet, dass sich die Teilnahme einer Person an einem Netzwerk auf die übrigen Teilnehmer oder Interessenten auswirkt. Positives Feedback erhöht den Anreiz für neue Nutzer. Dadurch baut sich ein Kreislauf auf, der zu steigenden Erlösen führt. Negatives Feedback kann hingegen zu einer Abwärtsspirale führen.⁴⁸

Als multiple Kundenbindung wird die Kundenbindung auf mehreren Geschäftsmodellebenen verstanden. Der Kunde wird somit nicht nur über eine einzige Kundenbeziehung an den Verlag gebunden.⁴⁹ Durch das Portal mit Community und eigenem Portfolio, verschiedenen Produktangeboten und individualisierten Print-on-Demand-Möglichkeiten wird eine größere Anzahl an Kundenbeziehungen aufgebaut. Die Beziehungsbündel können sowohl für den Kunden, als auch für den Verlag zu Convenience-Vorteilen führen und das Bindungspotenzial erhöhen.

Durch Preisbündelungen können verschiedene Einzelleistungen zu Leistungsbündeln zusammengefasst werden.⁵⁰ Auf diese Weise kann die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten erhöht werden, z. B. durch Abo-Deals oder sogar einem Micropayment-System wie es bei iStockphoto der Fall ist. Dadurch setzt man die einmalig gekauften Credits/das Guthaben z. B. für preiswerte digitale Inhalte des Verlags ein, anstatt jedes Mal eine neue Transaktion tätigen zu müssen. Eine andere Möglichkeit wäre das Angebot eines Premium-Accounts, für den man einen Beitrag zahlt und eine größere Auswahl an freien Inhalten zur Verfügung hat. Diese Art von Mitgliedschaft

⁴⁶ vgl. Wirtz (2010a), S. 289

⁴⁷ vgl. Wirtz (2010b), S. 325

⁴⁸ für diesen Abschnitt vgl. Wirtz (2010b), S. 325 f.

⁴⁹ vgl. Wirtz (2010b), S. 326

⁵⁰ vgl. Wirtz (2010b), S. 327

kann weitere Vorteile mit sich bringen, wie z. B. keine Werbung auf dem Portal und mehr Möglichkeiten bei der Erstellung des eigenen Portfolios (vgl. Abschnitt 4.6.5: Premium-Mitgliedschaft bei deviantART).

Ein weiterer „Grund für eine Expansion in fremde Geschäftsfelder ist die Diversifizierung und Erschließung neuer Erlösströme.“⁵¹ Mittels der Diversifikation lässt sich das Gesamtrisiko des Erlösstromes reduzieren. Durch die Dynamik bei der Internetökonomie ergeben sich nur schwer überschaubare und abschätzbare Entwicklungen, die Einfluss auf den Erfolg einzelner Geschäftsmodelle haben. Mit Hilfe von einzelnen Geschäftsmodellen lässt sich dieses unsystematische Risiko reduzieren.⁵² Gerade durch den notwendigen Wandel der Verlagsbranche ist die Erschließung neuer Erlösquellen ebenfalls von hoher Bedeutung (s. Abschnitt 5.8).

5.3.3 Fundamentale Ausrichtung des Portals

Michael Horx und Axel Liebetrau beschäftigten sich genauer mit möglichen Zukunftsszenarien des Crowdsourcing. Sie bedienten sich dabei der Szenariotechnik bei der, aufgrund der Unsicherheit über die künftigen Entwicklungen, nicht mehr versucht wird die Zukunft haargenau vorauszusagen. Stattdessen entwickelt man mehrere denkbare Zukunftsbilder und stellt diese dar. Dazu wurden acht Miniszenarien von einer Expertengruppe aus dem Netzwerk der Atizo AG in Bern und deren Web-Innovatoren-Community entwickelt.

Auf der Suche nach den allgemeinen Treibern für Crowdsourcing in den kommenden zehn Jahren, kamen sie auf folgende wesentliche Faktoren der Zukunft: Motivation zur Teilnahme (Spaß; Geld), Background der Teilnehmer (Laie; Experte) und Organisation des Portals (Community; Online-Crowd).⁵³ Zusätzlich entwickelten sie acht Miniszenarien und folgenden Szenariowürfel für die Zukunft des Crowdsourcing:

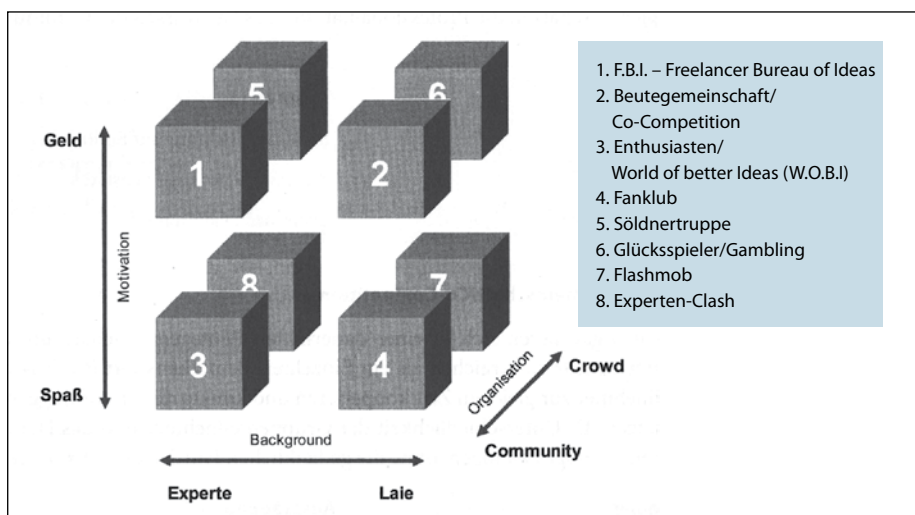


Abb. 20: Acht Miniszenarien zeigen mögliche Zukünfte für Crowdsourcing⁵⁴

51 Wirtz (2010b), S. 327

52 Wirtz (2010b), S. 327 f.

53 für diesen Abschnitt vgl. Horx/Liebetrau (2010), S. 181 f.

54 Horx/Liebetrau (2010), S. 184, eigene Darstellung der Legende

iStockphoto wäre ein Beispiel für die Beutegemeinschaft/Co-Competition (Nr. 2). Es ist eine dauerhafte Community, bei der die Motivation zur Teilnahme stark auf die Entlohnung ausgerichtet ist. Meistens bieten Laien mit sehr unterschiedlichen Backgrounds ihre Werke an. deviantART ist ein gutes Beispiel für den Fanclub, bei dem Freude, Spaß und Engagement im Vordergrund stehen. Threadless hingegen ist eine Mischform und versucht über beide Wege (Entlohnung und Spaß) zu motivieren.

Wie aus den Entwicklungen der digitalen Kunst hervorgeht, ist eine eindeutige Trennung zwischen Laien und Experten oder Amateuren und Profis kaum noch möglich. In diesem Zusammenhang werden Laien als Personen gesehen, die mit ihren angebotenen Leistung nicht ihren Lebensunterhalt sichern, oder noch zu Beginn ihrer Karriere stehen. Experten hingegen haben sich mit ihrer Arbeit schon einen Namen gemacht und suchen keine Aufmerksamkeit oder Bestätigung durch solche Projekte. Etablierte Künstler, die auf eine hohe Vergütung setzen, lassen sich daher nur schwer für ein Crowdsourcing-Projekt gewinnen.

Aufgrund dessen sollte das Crowd Creation Portal im Bereich der digitalen Kunst wie das vierte Beispiel „Der Fanclub“ ausgerichtet sein. Bei der Motivation soll die Freude, Spaß und das Engagement im Vordergrund stehen. Man will Kreative mit unterschiedlichen Backgrounds zur Teilnahme auffordern und setzt nicht auf namhafte Künstler. Es soll eine dauerhafte Community entstehen und nicht nur ein einmaliges Projekt gemeistert werden. Eine temporäre und zufällige Gruppe kommt infolgedessen nicht in Frage – die Konzepte 5–8 sind auszuschließen.

5.4 Schritte des Crowdsourcing

Die Ausführung eines Crowdsourcing-Vorhabens lässt sich in fünf Stufen gliedern (s. Abb. 21).⁵⁵ Die wichtigsten Fragen, bei den einzelnen Schritten der nachfolgenden Abbildung, werden kurz gelistet und im nächsten Abschnitt werden die Optionen bei der Architektur des Portals aufgezeigt.

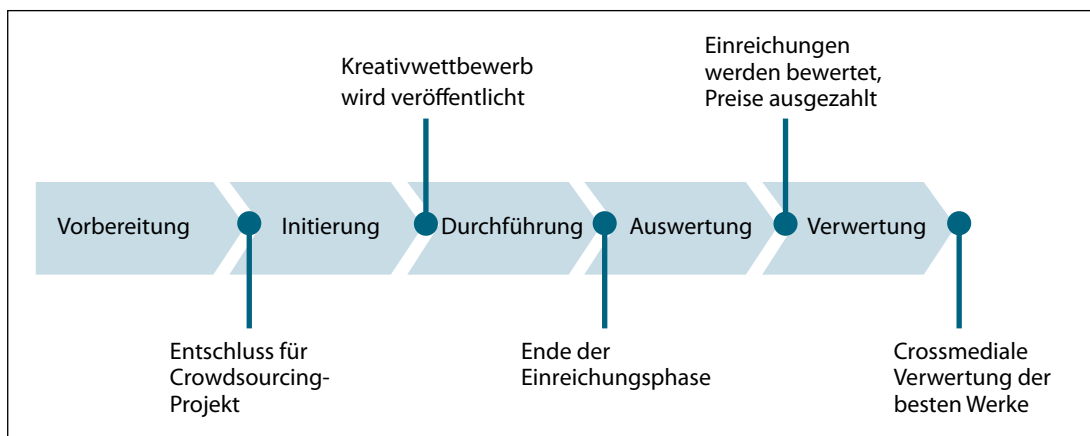


Abb. 21: Fünf Schritte des Crowdsourcing-Prozesses⁵⁶

⁵⁵ Einteilung nach Gassmann (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. (Schwerpunktmässig geht es hier darum interaktiv Ideen zu finden und kollektives Wissen effektiv zu nutzen, viele der Erkenntnisse lassen sich aber auch auf Crowd Creation Projekte übertragen.)

⁵⁶ eigene Darstellung, angelehnt an Gassmann / Daiber / Muhdi (2010), S. 35

1. Die Vorbereitungsphase

Bei der Vorbereitung muss der Kunstbuchverlag seine Ziele klarstellen. Dazu sollten folgende Fragen beantwortet werden:⁵⁷

- Was erhofft man sich aus Crowd Creation?
- Wie soll die Crowd zur Wertschöpfung beitragen?⁵⁸
- Welche Teilnehmer oder Partner sollen involviert werden?
- Soll eine intermediäre Plattform genutzt werden oder bedarf es einer eigenen?
- Ist nach einer Analyse und Diskussion der vorhergehenden Punkte, das Crowd Creation Projekt überhaupt für den Kunstbuchverlag geeignet?

2. Die Initiierung des Wettbewerbs

In dieser Phase geht es darum, die richtigen Fragen an die richtigen Personen zu stellen. Die Initiierungsphase kann für viele Unternehmen zu einer echten Herausforderung werden. Dieser Schritt stellt die Weichen für Erfolg oder Misserfolg. Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit mit Crowdsourcing-Experten einen erheblichen Einfluss auf die Qualität und Menge der Einsendungen hat. Außerdem sollte man alle Betroffenen im Unternehmen frühzeitig beteiligen, um nicht dem Not-invented-here-Syndrom⁵⁹ zu verfallen.

Folgende Fragen sollten aus diesen Gründen beantwortet werden:

- Welche Experten sollte man miteinbeziehen?
- Wie muss das Team oder die Projektgruppe aufgestellt sein?
- Was sind die Aufgaben der einzelnen Schlüsselpersonen im gesamten Prozess?
- Wie wird das Vorhaben im Verlag kommuniziert?
- Welche Fragen zur Vertraulichkeit und zum geistigen Eigentum müssen geklärt werden?⁶⁰

3. Die Durchführung

Bei dieser Phase ist der erste Wettbewerb bereits auf der Plattform ausgeschrieben. Der Handlungsspielraum des Verlags schränkt sich somit drastisch ein. Das Crowdsourcing-Team kann nur mittels Moderation das Projekt in die gewünschte Richtung lenken, was aber sehr aufwendig ist.

Bei der Durchführung lässt sich im Übrigen der Marketingwert von Crowdsourcing-Initiativen erkennen. Ausgewählte Zielgruppen wie Kunden, Mitarbeitende oder Universitäten können beispielsweise über die Fragestellung angesprochen und involviert werden. Des Weiteren entsteht häufig eine verbesserte Innovations- und Kommunikationskultur innerhalb des ausschreibenden Unternehmens.⁶¹

⁵⁷ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 23

⁵⁸ vgl. Gebert (2011), Slide 396

⁵⁹ Beschreibt Akzeptanzprobleme von Mitarbeitern gegenüber Ideen oder Lösungen, die ausserhalb entwickelt wurden und nicht in der eigenen Gruppe.

⁶⁰ für diesen Abschnitt vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 23

⁶¹ für diesen Abschnitt vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 24

Bei der Durchführung müssen folgende Punkte geklärt werden:

- Wer kümmert sich um die Moderation und wie könnte man bei Bedarf den Wettbewerb in die richtige Bahn lenken?
- Welche Zielgruppen werden im kreativen Sektor angesprochen und wie versucht man diese zu involvieren? Gibt es Lead User?⁶²
- Welche Kanäle setzt man zur Vermarktung ein?
- Wie können auch andere Bereiche von dem Projekt profitieren?

4. Die Auswertung

Erfahrungsgemäß entsteht hier der höchste Arbeitsaufwand für die beteiligten Unternehmen. Durch genaue Überlegungen, welche Kriterien für die Bewertung zugrunde liegen, kann der Aufwand reduziert werden. Hier entsteht der entscheidende Mehrwert zur internen Verwertung und Verwendung des Materials.⁶³

Bei der Auswertung müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Wird die Community bei der Auswertung, in Form von Crowd Voting, miteinbezogen?
- Wer trifft die Auswahl und hat die letzte Entscheidungsgewalt?
- Ist das Material für geplante Umsetzungen ausreichend?

5. Die Verwertung

Wie mit dem gesammelten Material umgegangen werden soll, wird schon in der Vorbereitungsphase beschlossen. Gassmann et al. sehen das größte Risiko darin, das Vorhaben als Zeitvertreib und Erfahrungsgewinn zu betrachten und die Ergebnisse verstauben zu lassen. Falls aus den Einsendungen ein direkter Nutzen gezogen werden kann, müssen folgende Punkte beachtet werden:⁶⁴

- Wie fair wird mit den Teilnehmern umgegangen?
- Ist man bei jeglicher Verwendung des Materials rechtlich abgesichert?
- Entstehen neue crossmediale Verwertungsmöglichkeiten und Markteinführungskonzepte?

5.5 Architektur des Portals und Partizipationsanreize

Dieser Abschnitt legt die Architektur des Portals fest. Dazu werden die schwierigsten und wichtigsten Entscheidungen bei der Gestaltung des Wettbewerbsportals beantwortet.⁶⁵ Das Portal soll so ausgerichtet sein, dass besonders auf die Bedürfnisse der potenziellen Teilnehmer eingegangen wird, schließlich ist ihre Teilnahme und Motivation essenziell für den Erfolg der Strategie.

⁶² vgl. Gebert (2011), Slide 398

⁶³ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 24

⁶⁴ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 24 f.

⁶⁵ vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 60 f.

Auf der Suche nach den elementaren Eigenschaften eines solchen Portals haben Gassmann et al. eine Reihe von Pilotstudien durchgeführt. Dazu wurden 14 Crowdsourcing-Modelle⁶⁶ in Bezug auf die Gestaltung ihres jeweiligen Geschäftsmodells analysiert und Tiefeninterviews mit 17 Crowdsourcing-Experten⁶⁷ und 42 Crowdsourcing-Teilnehmern durchgeführt. Zusätzlich gab es drei Gruppendiskussionen mit potenziellen Crowdsourcing-Teilnehmern, und weitere Inhaltsanalysen einer großen Anzahl von Diskussionsforen, Blogs und Chatrooms. Diesbezüglich wurden speziell Diskussionen über das Crowdsourcing-System provoziert.

Des Weiteren wurde mit quantitativen Methoden untersucht, welche Auswirkungen Entscheidungen in den jeweiligen Bereichen auf das Verhalten der potenziellen Teilnehmer haben. Teilgenommen haben 743 Designstudenten⁶⁸, eine Zielgruppe die einen großen Teil von design-orientierten Crowdsourcing-Communities repräsentiert.⁶⁹ Die Ergebnisse daraus dienen in dieser Arbeit zum Teil als Grundlage und führen zu den nachfolgenden fünf Basisdimensionen.

Ebenso befindet sich im Anhang auf den Seiten 100 und 101 eine Tabelle mit zusätzlichen kritischen Erfolgsfaktoren zur Entwicklung einer Crowdsourcing-Plattform.⁷⁰ Im Anhang sind die einzelnen Punkte nach der zeitlichen Relevanz im Entwicklungsprozess der Plattform angeordnet.

5.5.1 Umsatzbeteiligung oder fixe Entlohnung

Die besten Teilnehmer können auf zwei Weisen prämiert werden. Es wird eine fixe Prämie festgesetzt, wodurch das unternehmerische Risiko vom organisierenden Unternehmen getragen wird. Oder die Gewinner werden prozentual am Umsatz beteiligt und damit sowohl am Risiko, als auch an den Chancen. Auf dem Markt sind alle Formen vertreten, auch Mischformen sind grundsätzlich möglich. Es überwiegt jedoch die Form der fixen Prämien.

Aus der Befragung der Designstudenten geht hervor, dass die variable Umsatzbeteiligung userfreundlicher ist. Allerdings wurde, um das abstrakte Modell deutlich zu machen, die Befragung anhand eines fiktiven Möbelunternehmens durchgeführt. Dafür hatten die Initiatoren einen Wettbewerb zum Thema Lampendesign entwickelt und ausgeschrieben. Das Lampendesign eines Gewinners sollte anschließend umgesetzt werden.⁷¹

Dieses Beispiel für die Prämierung lässt sich nur schwer mit einem geplanten Crowd Creation Portal für die digitale Kunst vergleichen. Hier sollen die Werke vieler verschiedener Künstler für crossmediale Projekte weiterverwertet werden.

Es wird also nicht nur das allerbeste Werk prämiert und umgesetzt – vielmehr sollen Sammelwerke der besten Künstler der Community entstehen. Eine prozentuale Gewinnbeteiligung wäre für den einzelnen Teilnehmer kaum rentabel und für den Verlag zu kostspielig und aufwendig.

66 Die analysierten Crowdsourcing-Systeme: a-better-tomorrow.com, cajong.com, cottoncow.com, crowdspirit.com, dellideastorm.com, designbyhumans.com, gorillatank.com, innocentive.com, lafraise.com, ponoko.com, sellaband.com, shirt.woot.com, spreadshirt.com, threadless.com.

67 Unter anderem leitende Angestellte und Gründer der Crowdsourcing-Firmen *Ponoko*, *A-better-tomorrow*, *Spreadshirt*, *LaFraise*, *Cajong* und *Cotton Cow*.

68 7.640 Designstudierende in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden befragt. (Antwortquote 10%)

69 für diesen Abschnitt vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 60–63

70 vgl. Füller/Pirker/Lenz (2010), S. 143 f.

71 für diesen Abschnitt vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 61–66

Die bessere Lösung wären fixe Prämien, die nur den talentiertesten Künstlern zukommen, dabei muss es sich nicht zwingend um Geldbeträge handeln – Einkaufsgutscheine beim Verlag oder eine freie Premium-Mitgliedschaft auf dem Portal bieten sich ebenfalls an. Durch Kooperation mit passenden Hard- und Softwareherstellern sind verschiedene Sachpreise denkbar. Im Gegenzug werden die Produkte bei der Zielgruppe beworben. Ferner könnten die Werbepartner auch auf der Plattform werben (vgl. Abschnitt 4.6.1 und 4.6.5: Werbepartner Threadless – Adobe und JPG Magazine – Lensbaby).

Bei gedruckten Werken könnte man jedem veröffentlichten Künstler zumindest eine Kopie zukommen lassen und bei kostenpflichtigen E-Books oder Apps ein Code zum Gratisdownload. Somit wird sichergestellt, dass von den Gewinnern niemand leer ausgeht, das könnte sonst zu Reputationsschäden führen.

5.5.2 Reputationseffekte

Ein Unternehmen hat die Wahl, die Gewinner öffentlich bekannt zu machen oder den Sieger anonym zu lassen. Unternehmen versuchen häufig bei Problemlösungen die Quelle der Idee nicht bekannt zu geben. Sie befürchten, dass es negative Auswirkungen auf die Marke haben kann und es so aussieht, als ob man auf fremde Hilfe angewiesen war.⁷²

Für ein Wettbewerbsportal bei der digitalen Kunst liegt es auf der Hand, dass die Künstler genannt und mit ihren Werken in Verbindung gebracht werden. Die zuvor beschriebenen Befürchtungen sind für diese Crowd Creation Strategie daher nicht relevant. Hier stellt sich eher die Frage, ob die publizierten Künstler und die entstandenen Werke als Entdeckung durch das Crowdsourcing-Projekt genannt werden oder ob dies aus dem Endprodukt nicht hervorgeht. Wird der Bezug zum Projekt deutlich gemacht, entsteht weitere zielgruppenorientierte Werbung für das Portal, und die Community wird bei gelungenen Umsetzungen rasant wachsen. Andererseits ist es denkbar, dass einige kritische Betrachter solcher Methoden, die Qualität und den künstlerischen Wert des Endprodukts von vorne herein in Frage stellen. Falls der Kunstbuchverlag die Endprodukte aber nicht mit der Crowdsourcing-Strategie in Verbindung bringen will, wird es für viele Konsumenten so aussehen, als ob der Verlag selbst nicht von der Methodik und der entstandenen Qualität überzeugt ist und deshalb versucht, die gedruckten Bücher oder Magazine nur über seinen Markennamen zu verkaufen. Dies könnte verheerende Folgen für das Image des Kunstbuchverlags und der Plattform haben. Die Transparenz über die Entstehung der Werke und ein klarer Bezug zum Crowd Creation Portal ist deshalb sinnvoll.

Abgesehen davon wird durch die Bekanntmachung der Urheber ein nicht monetärer Anreiz geschaffen. Vielen kreativen Usern, die ausschließlich intrinsisch motiviert sind, geht es primär um die Anerkennung und nicht um Geld.⁷³ Das geht auch aus den Ergebnissen der Befragung der Designstudenten hervor. Hier wurde gemessen, welchen persönlichen Nutzen sich der Befragte von einer Teilnahme an Crowdsourcing verspricht. Je größer der persönliche Nutzen, desto höher

⁷² vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 62

⁷³ vgl. Kirchler/Walenta (2010), S. 12; vgl. Gebert (2011), Slide 400

ist auch die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme. Die Auswertung zeigt, dass die Reputationseffekte den größten persönlichen Nutzen darstellen. Der Mehrheit ist die Aufmerksamkeit wichtiger als die Umsatzbeteiligung. Um die Wichtigkeit der verschiedenen Basisdimensionen zu veranschaulichen, wurden die Wirkungen der positiven und der negativen Ausprägungen der Dimensionen subtrahiert und standardisiert (s. Abb. 22).⁷⁴

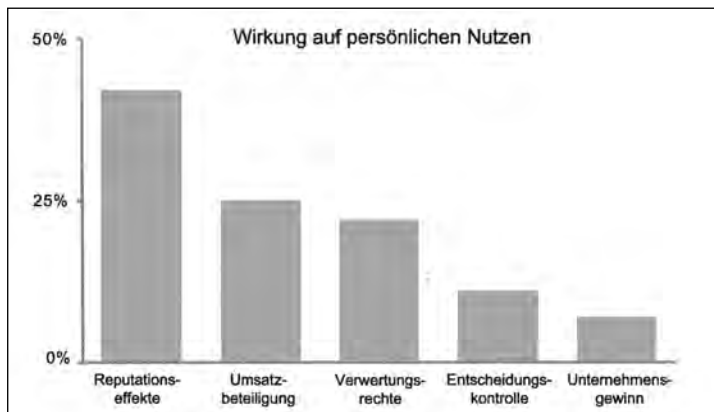


Abb. 22: Wichtigkeit der Basisdimensionen in Bezug auf den persönlichen Nutzen⁷⁵

Neben den Reputationseffekten wirkt sich die Umsatzbeteiligung und das Bewahren der Verwertungsrechte zusätzlich auf den persönlichen Nutzen der Teilnehmer aus.

5.5.3 Verwertungsrechte

Gerade in der Verlagsbranche muss dem Rechtsbereich des Urheber- und Verlagsrechts große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Durch Crowd Creation ergeben sich in vielerlei Hinsicht Verpflichtungen, sowohl für den Verleger, als auch für die Teilnehmer. Bei der Nutzung des Internets und dem Aufbau einer internationalen Community wäre ein internationaler Urheberrechtsschutz sehr hilfreich. Leider gibt es kein weltweit einheitliches Urheberrecht, trotzdem „existiert ein System internationaler Abkommen, das die Urheber der Mitgliedsländer entsprechend ihrer jeweils nationalen Rechtsordnung wechselseitig schützt.“⁷⁶

Das Urheberrecht beinhaltet Urheberpersönlichkeitsrechte, Verwertungsrechte und sonstige Rechte (z. B. das Zugangsrecht). Das Urheberrecht ist grundsätzlich nicht übertragbar und kann nur im Todesfall des Urhebers auf den Rechtsnachfolger vererbt werden. Allerdings darf der Urheber seine Verwertungsrechte an andere Personen vergeben. Der Verlag kann sich dementsprechend die ausschließlichen Nutzungsrechte oder einfache Nutzungsrechte sichern (vgl. UrhG, § 31 Einräumung von Nutzungsrechten).⁷⁷

Wenn ein Kunstbuchverlag die Werke aus einem Crowdsourcing-System nutzen möchte, müssen die jeweiligen Nutzungsrechte gesichert werden. Das sollte vorab bei den Teilnahmebedingungen geregelt und eindeutig kommuniziert werden. Hier stellt sich die Frage, ob von dem

⁷⁴ für diesen Abschnitt vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 67 f.

⁷⁵ Franke/Klausberger (2010), S. 68

⁷⁶ Breyer-Mayländer (2010), S. 62

⁷⁷ für diesen Abschnitt vgl. Breyer-Mayländer (2010), S. 67–70; vgl. Bundesministerium der Justiz (2011a)

Teilnehmer eine endgültige oder nur befristete Abtretung der Rechte verlangt wird. In der Praxis lassen sich beide Herangehensweisen beobachten.⁷⁸ Unabhängig vom persönlichen Nutzen ist den Teilnehmern auch die empfundene Fairness wichtig. Die Designstudenten wurden hier zu der „Verteilungsgerechtigkeit“ bei der Aufteilung von Kosten/Nutzen zwischen dem Unternehmen und den Teilnehmern befragt. Sie finden es gerechter, wenn die Nutzungs- und Verwertungsrechte nicht dauerhaft abgegeben werden (s. Abb. 23).⁷⁹

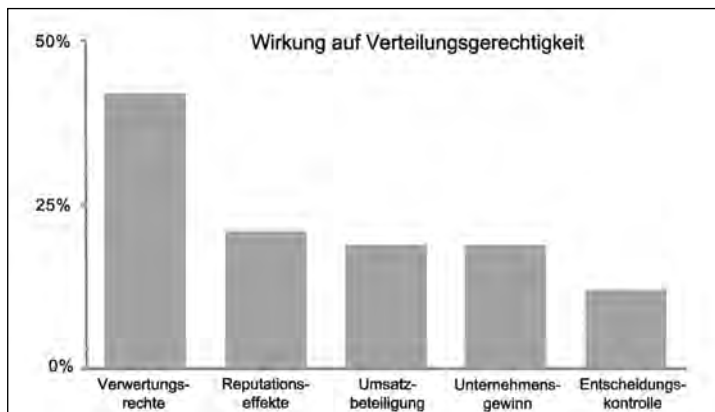


Abb. 23: Wichtigkeit der Basisdimensionen in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit⁸⁰

Die Forderung der ausschließlichen Nutzungsrechte würde sich demnach sehr negativ auf die Teilnahmebereitschaft auswirken, weil dadurch auch der Urheber seine Nutzungsrechte verliert. Die einfachen Nutzungsrechte lassen sich hingegen räumlich, zeitlich oder inhaltlich beschränken.⁸¹

Eine zeitliche Beschränkung wäre für den Verlag allerdings kaum lohnenswert und würde bei der Weiterverwertung des Materials aus verschiedenen Wettbewerben Barrieren schaffen. Die Sicherung einfacher Nutzungsrechte, wie es z. B. bei dem JPG Magazine der Fall ist, bietet sich hier an. So könnte der Verlag garantieren, dass die Inhalte nur im Zusammenhang mit dem Portal und den daraus entstehenden Projekten genutzt werden, die Teilnehmer aber zusätzlich ihre Verwertungsrechte behalten.

Neben den Nutzungsrechten gibt es einige weitere Urheberrechtsgesetze, die von Bedeutung sind. Manche Gesetze wie z. B. das Recht am eigenen Bild werden hingegen noch durch das Kunst-Urheber-Gesetz (KunstUrhG) geregelt.⁸² Der § 22 des KunstUrhG besagt, dass Bildnisse „nur mit Einwilligung des Abgebildeten verbreitet oder öffentlich zur Schau gestellt werden“⁸³ dürfen. Über das Recht am eigenen Bild sollten die Teilnehmer bei Fotografie-Wettbewerben aufgeklärt werden. Hier bietet es sich an, ein passendes Formular zur Einholung des Verwertungsrechts zum Download bereitzustellen und zusätzlich auf dem Portal über weitere Rechtsgrundlagen aufzuklären.

⁷⁸ vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 62

⁷⁹ vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 67–69

⁸⁰ Franke/Klausberger (2010), S. 69

⁸¹ vgl. Bundesministerium der Justiz (2011a)

⁸² vgl. Breyer-Mayländer (2010), S. 91 f.

⁸³ vgl. Bundesministerium der Justiz (2011b)

In den in dieser Arbeit genannten Fallbeispielen, ist vor allem iStockphoto in diesem Bereich gut organisiert. Das Unternehmen stellt auf der Website umfassende Informationen über die Rechtsgrundlagen für die Nutzer bereit.

Für den normalen Upload der Nutzer für das eigene Portfolio, also nicht die explizite Einreichung eines Werks bei einem Wettbewerb, bieten sich die CC-Lizenzen der Creative Commons an. Die CC-Lizenzen werden z. B. bei dem Fallbeispiel deviantART genutzt. Dabei hat jedes Mitglied die Möglichkeit selbst zu entscheiden, inwieweit die Nutzungsrechte der eigenen Werke geschützt werden.⁸⁴

5.5.4 Entscheidungskontrolle

Bei einer Großzahl von Crowdsourcing-Anwendungen ist eine Bewertung der Einreichungen notwendig, so auch bei Crowd Creation für digitale Kunstwerke. Einerseits kann die Entscheidung durch ein Voting der User getroffen werden. Das kann für das Unternehmen durch die Entscheidung einer Vielzahl von potenziellen Käufern zusätzlich eine kostenlose und sehr valide Marktforschungsinformation darstellen, führt im Extremfall aber auch zum Kontrollverlust. Andererseits kann die Entscheidung ausschließlich vom Kunstbuchverlag getroffen werden. Gründe dafür sind, dass die ausgewählten Werke der User, nicht zur Marke oder Verlagsstrategie passen und der Verlag durch die eigene Auswahl dies verhindert.

Eine Mischform ist auch möglich – die Teilnehmer und Besucher der Website bewerten die Umsetzungen und der Verlag nutzt diese Bewertungen, um eine Vorauswahl und die letztendliche Entscheidung zu treffen.

Beispiele für Kontrollverluste bieten vermehrt virale Werbekampagnen, bei denen die Nutzer selbst teilnehmen und im Anschluss für den Sieger abstimmen sollen. Hier kommt es gelegentlich vor, dass nicht die beste sondern die unterhaltsamste Einsendung gewinnt. Bei dem Mitmach-Wettbewerb von Henkel zur Gestaltung eines Flaschenetiketts für das Spülmittel Pril, wurde ein gekritztes Grillhähnchen-Motiv von den Usern auf Platz eins gewählt. Die braune Flasche trägt zusätzlich den Satz „Schmeckt lecker nach Hähnchen!“. Zwei der besten zehn Designs sollen sogar kurze Zeit als Sonder-Edition im Laden stehen. Allerdings gibt Henkel die Entscheidungskontrolle nicht völlig aus der Hand. Eine Jury suchte aus den zehn am besten bewerteten Etiketten die beiden Gewinner aus. Sie stellen sicher, dass das Design auch zur Marke Pril passt.⁸⁵

Ein weiteres Beispiel bietet das Versandhaus Otto mit einem Fotowettbewerb, bei dem das Gesicht für seine Fanseite bei Facebook gesucht wurde. Dazu gab es fast 50.000 Teilnehmer, die ein Bild von sich hochluden. Mit 23.000 Userstimmen gewann der Student Sascha Mörs. Er hatte sich als Frau verkleidet und als „Der Brigitte“ den Wettbewerb gewonnen. Otto reagierte souverän und lud ihn zum Fotoshooting ein. Schließlich ging es ihnen primär um die mediale Aufmerksamkeit, die durch diese Entwicklung beim Wettbewerb kaum größer hätte sein können.⁸⁶

⁸⁴ vgl. Creative Commons (2011)

⁸⁵ für diesen Abschnitt vgl. Breithut (2011)

⁸⁶ für diesen Abschnitt vgl. Breer (2010)

Diese viralen Werbekampagnen werden allerdings von vielen Teilnehmern auch als solche empfunden, deshalb lässt die Ernsthaftigkeit und das Engagement auf Seiten der Teilnehmer oft zu wünschen übrig. Bei den Wettbewerben eines Kunstbuchverlags ist das anders, hier geht es primär um die Qualität der Einsendungen. Das Material soll auch gezielt zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Mit dem Aufruf zur Teilnahme versucht man hier, nicht alle Internetnutzer für die Teilnahme zu begeistern, sondern nur die Kreativen. Dadurch entsteht ein professionelleres Umfeld bei dem unterhaltsame Beiträge ohne künstlerischen Wert schon zu Beginn von den Usern mithilfe schlechter Bewertungen aussortiert werden (vgl. Fallbeispiel Threadless).

Die letzte Einschätzung zur Teilnahmewahrscheinlichkeit der Designstudenten bezieht sich auf die Frage der „Prozessgerechtigkeit“. Hier geht es darum, ob die Teilnehmer das Gefühl haben, ernst genommen zu werden und an Abläufen und Entscheidungen angemessen mitbestimmen können. Es zeigt sich, dass es eine extrem starke Auswirkung auf die empfundene Fairness hat, wenn die Auswahl der besten Einreichungen durch den User erfolgt. Ansonsten fühlen sich die Teilnehmer ausgenutzt und ihrer Mitwirkungsmöglichkeiten beraubt (s. Abb. 24).⁸⁷



Abb. 24: Wichtigkeit der Basisdimensionen in Bezug auf die Prozessgerechtigkeit⁸⁸

Es bietet sich demzufolge an, den Teilnehmern bei dieser Art von Crowd Creation Initiative möglichst weitreichende Mitentscheidungsrechte einzuräumen. Um die Kontrolle nicht völlig aus der Hand zu geben, ist eine Mischform, wie es z. B. bei Henkel oder Threadless der Fall ist, eine smarte Lösung.

5.5.5 Integration oder Spin-off

Bei bereits bestehenden Unternehmen muss die Entscheidung getroffen werden, ob das Crowdsourcing-System als Teil des Unternehmens ausgewiesen wird, oder als neues Unternehmen oder Marke positioniert wird.

Ein Spin-off kann den Vorteil haben, dass bei der Verteilungsgerechtigkeit der Wertschöpfung das Unternehmen weniger Begehrlichkeit ausstrahlt. User identifizieren sich daher leichter mit einem kleinen Startup. Ausschließlich bei der Wirkung auf die Verteilungsgerechtigkeit

⁸⁷ für diesen Abschnitt vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 67–70

⁸⁸ Franke/Klausberger (2010), S. 70

spielt der Unternehmensgewinn bei den befragten Designstudenten eine erwähnenswerte Rolle. Bei geringem Gewinn wird dieser als userfreundlicher empfunden (Abb. 23: Verwertungsrechte).⁸⁹ Des Weiteren würde es bei einem Misserfolg des Projekts für das Unternehmen weniger negative Schlagzeilen geben und ein eventueller Imageschaden könnte verhindert werden.

Durch die allgemein geringere Aufmerksamkeit eines neuen Startups steigt aber auch das Erfolgsrisiko der Strategie. Der große Vorteil des Anknüpfens an bestehende Markenbindungen ist, dass man bei einem bereits vorhandenen Kundenstamm auf das Projekt aufmerksam machen kann (Website, Kundennewsletter, Social Media etc.).⁹⁰ Ferner sind die Reputationseffekte der Teilnehmer bei einer etablierten Marke größer und das hat große Auswirkung auf die Partizipationswahrscheinlichkeit (s. Abb. 22: Wirkung auf persönlichen Nutzen). Darüber hinaus hat Crowdsourcing auch als Marketingtool und Kundenbindungsinstrument eine große Bedeutung und bringt dem Verlag und dem Markennamen erhöhte Aufmerksamkeit. So sprechen also viele Gründe dafür das Crowd Creation Portal in den Verlag zu integrieren.

5.6 Aufmerksamkeitsökonomie und Beziehungsmanagement

Crowd Creation kann auch gezielt dazu eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit zu steigern und Beziehungen zu Kunden und Partnerunternehmen auszubauen. Abgesehen davon ist eine grundlegende Veränderung in der Ausrichtung zum Kunden Voraussetzung für den Erfolg dieser Strategie. Geschäftsbeziehungen spielen ebenso eine elementare Rolle: Wettbewerbspartner, IT-Services und Druckereien müssen von Anfang an integriert werden um reibungslose Abläufe und Automatisierungen zu ermöglichen. Das Projekt sollte von Beginn an für Aufmerksamkeit sorgen und eine ausgereifte Strategie im Beziehungsmarketing verfolgen. Erfolgreiche Crowd Creation Projekte bringen wiederum höhere Aufmerksamkeit und direkteren Kontakt zum Kunden.

Für das Marketing ist ein weiterer wichtiger Aspekt, dass bei Crowd Creation „Business-to-business“ und „Business-to-consumer“ teilweise ineinander übergehen und eine klare Trennung schwierig ist – zumindest bei der Beschaffung der Inhalte. Die Crowd ersetzt in diesem Bereich der Wertschöpfungskette den Autor. Die Teilnehmer liefern nun die Inhalte und stehen genau genommen in einer geschäftlichen Beziehung zum Verlag.

5.6.1 Aufmerksamkeitsökonomie

Durch die Masse an Informationen in der Mediengesellschaft wird Aufmerksamkeit zu einem immer knapperen Gut. Bei der Aufmerksamkeitsökonomie wird nicht mehr der monetäre Reichtum als höchstes anzustrebendes Gut angesehen, sondern die Aufmerksamkeit anderer. Dies äußert sich darin, dass man sich wünscht anerkannt, geschätzt und bewundert zu werden. Anders ausgedrückt wird der Reiz Reichtum zu besitzen abgelöst durch den noch stärkeren Reiz, sozial bekannt

⁸⁹ für diesen Abschnitt vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 63

⁹⁰ vgl. Franke/Klausberger (2010), S. 63

und anerkannt zu sein.⁹¹ Neben der riesigen Informationsflut ist die Zeit der Menschen knapp und somit sinkt die Nutzeraufmerksamkeit. Die Menschen scannen Inhalte, anstatt sie zu lesen oder konsumieren Medien in Häppchen.⁹² Viele Kunstbuchverlage haben es durch geringe Aktivitäten im Online-Bereich relativ schwer, Aufmerksamkeit im Internet zu bekommen. Digital Natives könnten beispielsweise Interesse an manchen Verlagsangeboten haben, stoßen aber aufgrund der geringen Aufmerksamkeit des Verlags nicht auf die Titel. Crowd Creation könnte hier für die nötige Aufmerksamkeit sorgen. Darüber hinaus ist es für die Mitglieder einfacher und benutzerfreundlicher mit spezifischen Suchanfragen und personalisiertem Profil und Favoritenlisten zu genau den Inhalten zu gelangen, die sie am meisten interessieren. Gleichzeitig können sie auf diese Weise schnell zwischen völlig unterschiedlichen Bereichen wechseln. Dadurch wird der Konsum für die zeitlich beschränkte Aufmerksamkeit deutlich erleichtert.

Aus Sicht des Einzelnen ist Aufmerksamkeit nicht „nur knapp als selbst aufzubringende Energie, sie ist auch knapp und begehrt als die Zuwendung, die wir von anderen Menschen empfangen. (...) Noch nie huldigten die Menschen im Kollektiv mit solcher Hingabe ihrer Anziehungskraft auf fremde Aufmerksamkeit wie in den heute reichsten und höchst zivilisierten Gesellschaften.“⁹³ Gerade die Online-Trends in Abschnitt 2 verdeutlichen, wie auf der Seite des Kunden das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit gestiegen ist. Dazu passend wächst das Mitteilungsbedürfnis und die Bereitschaft zur freiwilligen Preisgabe von persönlichen Informationen. Der stärker werdende Reiz sozial bekannt und anerkannt zu sein dient vor allem bei Crowd Creation als Anreiz und schafft, wie aus der Befragung der Designstudenten in Abschnitt 5.5 hervorgeht, oft größere Teilnahmebereitschaft als eine Umsatzbeteiligung. Ferner erhält die entstandene Community durch personalisierte Kontaktaufnahme und Informationen auch Aufmerksamkeit von Seiten des Verlags.

Dass bei vielen Menschen das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit groß ist, steht außer Frage. Von einer Aufmerksamkeitsökonomie zu sprechen geht aber einigen Kritikern zu weit. Gerade die Kernthese, dass die „Währung“ Aufmerksamkeit das Geld in absehbarer Zeit ablösen würde, ist u.a. laut Ralph Altmann sehr überzogen. Vielmehr hält er es für zutreffend von einem Geschäft mit der Aufmerksamkeit oder von der Ausbeutung der Aufmerksamkeit zu sprechen.⁹⁴ Demnach erhoffen sich viele Teilnehmer, einen Nutzen aus ihrer gewonnenen Aufmerksamkeit zu ziehen.

Aus Sicht der Verlagsbranche sind das keine neuen Erkenntnisse. Gerade die Medienbranche hat sich schon lange auf das Geschäft mit der Aufmerksamkeit spezialisiert. Die Endabnehmer bezahlen in Form der gewidmeten Aufmerksamkeit und die Rechnungseinheiten in diesem Geschäft sind Auflagenhöhen und Einschaltquoten.⁹⁵ Diese wiederum bringen lukrative Werbepartner und notwendige Erlöse.

⁹¹ vgl. Franck (1996)

⁹² vgl. Graf (2008)

⁹³ Franck (1996)

⁹⁴ vgl. Altmann (2009)

⁹⁵ vgl. Franck (1996)

5.6.2 Wettbewerbe als Marketing- und PR-Instrument

Wie im Abschnitt 5.5.4 erwähnt, setzen Unternehmen Wettbewerbe vermehrt als virales Marketingtool ein. Durch Viral Marketing wird versucht, „Mundpropaganda zum Zwecke der Vermarktung von Unternehmen und deren Leistungen“⁹⁶ gezielt auszulösen. Das Viral Marketing zielt demnach auf „Gelegenheitsempfehlungen“ (spontan ausgesprochene Tipps und Ratschläge), die keine langjährige Kundenbeziehung voraussetzen.⁹⁷ Eine „Gelegenheitsempfehlung“ könnte hier sein, andere auf den Wettbewerb des Verlags aufmerksam zu machen.

Im nächsten Abschnitt „Empfehlungsmarketing für die Neukundengewinnung“ geht es hingegen darum, von vorhandenen Teilnehmern gezielte Empfehlungen für ein Produkt oder für das Portal zur Neukundengewinnung zu erreichen. Anreize hierfür entstehen erst durch vorhandene Kundenbeziehungen und die eigene Involvierung bei den Wettbewerben oder den Endprodukten.

Ein gutes Beispiel aus der Verlagsbranche für den aktiven Einbezug der Kunden in Kommunikationsmaßnahmen liefert Knopf Doubleday Publishing der Dachgesellschaft Random House. Durch Web-2.0-gestützte Gewinnspiele und Aktionen, die in direktem Bezug zum Verlagsprogramm stehen, erfolgt die gezielte Anregung von Kunden-Interaktionen mit dem Unternehmen. So hat Knopf Doubleday Publishing zu einem Fotowettbewerb auf der Plattform Flickr aufgerufen, bei dem sich die Teilnehmer als die Hauptfigur eines Romans verkleiden sollten. Hier wurde darauf gesetzt, dass die Teilnehmer in ihrem sozialen Netzwerk Aufmerksamkeit generieren. Darüber hinaus sollen solche Wettbewerbe die vorhandenen Kunden an den Verlag binden. Neben der zu generierenden Aufmerksamkeit ist vor allem die Kundenbindung ein wichtiger Aspekt zur Kunden-Interaktion durch Wettbewerbe.⁹⁸

Die Marketingkampagnen von Otto, Henkel und von zahlreichen anderen Unternehmen zeigen, dass solche Werbeaktionen auch Beachtung durch die Presse erfahren und dadurch allgemein zu großer medialer Aufmerksamkeit und zu weiterer Mundpropaganda führen.⁹⁹

Medienberichtserstattungen stellen einen enormen Multiplikator dar. Durch die Berichterstattung eines bekannten Magazins erfahren innerhalb weniger Stunden tausende von Menschen über einen Wettbewerb. Durch reine Mund-zu-Mund-Propaganda kann diese Reichweite erst nach Wochen erzielt werden. Die Berichterstattung erfolgt in der Regel aber erst sehr spät oder nach Ablauf des Wettbewerbs und der Auswertung. Gezielte Pressearbeit und die frühzeitige professionelle Integration von Medien funktioniert im Rahmen einer viralen Kampagne nur sehr selten.¹⁰⁰

Dennoch muss man darauf vorbereitet sein, wenn die Medien auf das eigene Kampagnengut aufmerksam werden. Gleich zum Start der viralen Kampagne müssen deshalb Pressemitteilungen, Feature-Listen, Abrufzahlen (ständig aktualisiert) und Ähnliches bereit stehen, um Journalisten die Recherche-Arbeit zu erleichtern.¹⁰¹

⁹⁶ Langner (2009), S. 27

⁹⁷ vgl. Langner (2009), S. 34 f.

⁹⁸ für diesen Abschnitt vgl. Wirtz (2011), S. 283–285

⁹⁹ vgl. Breithut (2011)

¹⁰⁰ vgl. Langner (2009), S. 48 f.

¹⁰¹ Langner (2009), S. 48 f.

Von der Aufmerksamkeit, die durch das neue Portal entsteht, profitiert der gesamte Verlag mit allen Verlagsbereichen. Darüber hinaus geht es nicht nur um einen einzigen Wettbewerb, sondern um den Aufbau eines dauerhaften Community-Portals, auf dem ständig zur Teilnahme bei neuen crossmedialen Projekten aufgerufen wird. Gute Öffentlichkeitsarbeit („Public Relations“) bildet die Grundlage für erfolgreiches Wachstum der Community. Eine große und aktive Community ist wiederum notwendig, um eine große und abwechslungsreiche Auswahl und gute Ergebnisse aus den Wettbewerben zu erzielen.

5.6.3 Empfehlungsmarketing für die Neukundengewinnung

Der Erfolg klassischer Methoden zur Neukundengewinnung, wie z. B. Telefonmarketing, Mailingaktionen und Anzeigen, ist durch die Reizüberflutung stark zurückgegangen. Bei den traditionellen Methoden muss der Aufwand, und dadurch die Ausgaben, immer weiter erhöht werden um die gewünschten Ziele zu erreichen. Doch viele potenzielle Kunden versuchen, sich mehr und mehr gegen solche Werbemaßnahmen zu wehren. Sie sind nicht bereit, ihre Zeit für das Lesen von Werbung zu opfern. Diese Verslossenheit der potenziellen Kunden wird als „Cocooning“ bezeichnet – sie spinnen sich sozusagen wie ein Kokon ein um dieser Reizüberflutung keine Beachtung zu schenken.¹⁰² Auch Kunstbuchverlage haben mit diesem Phänomen zu kämpfen:

Die Gewinnung neuer Kunden ist und bleibt für jedes Unternehmen ein zentrales Thema. Selbst bei bester Kundenpflege ist branchenübergreifend ein jährlicher Kundenschwund von ca. 10 bis 15% zu verzeichnen, der sich kaum vermeiden lässt.¹⁰³

Durch die Empfehlung eines bekannten Kontaktes kann die beschriebene Abwehrhaltung der potenziellen Kunden überwunden werden, weil die Botschaft als positiv assoziiert wird und Neugierde geweckt wird. Somit dient eine Empfehlung „als Türöffner und hat folglich den höchsten Stellenwert in der Methodik der Neukundengewinnung.“¹⁰⁴ Im Vergleich zu den klassischen Methoden mit einem Zweierverhältnis (Verkäufer und Kunde), gibt es nur beim Empfehlungsmarketing einen dritten Beteiligten, den Empfehlungsgeber. Die dritte Person erhöht dadurch die Argumentationskraft, da ein entsprechender Vertrauensbonus besteht.¹⁰⁵ Darüber hinaus hat der Empfehlungsgeber evtl. selbst daran mitgewirkt. Man unterstützt in gewisser Weise also auch den Bekannten, durch die Aufmerksamkeit, die man dem Produkt oder dem Portal schenkt.

In anderen Bereichen besteht das größte Problem darin, wie man an die freiwilligen Empfehlungen eines Kunden kommt. Da sie oft selbst nichts davon haben, sind viele Kunden nicht bereit ihre Zeit zu opfern, um für ein fremdes Unternehmen Werbung zu machen. Bei Crowd Creation ist das allerdings nicht der Fall. Durch die große Involvierung der Teilnehmer, bei den neu entstehenden Werken aus einem Crowd Creation Portal, haben die Teilnehmer selbst einen Nutzen davon die Inhalte weiterzuempfehlen. Sie haben selbst daran mitgewirkt und freuen sich daher über

¹⁰² vgl. Fink (2008), S. 20

¹⁰³ Fink (2008), S. 13

¹⁰⁴ Fink (2008), S. 20

¹⁰⁵ vgl. Fink (2008), S. 27

Reputationseffekte. Deswegen werden bei solchen Projekten die Teilnehmer aus eigenem Interesse überaus häufig Empfehlungen über das entstandene Werk oder die Online-Plattform aussprechen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Empfehlungsmarketing eine günstigste Methode zur Erschließung neuer Umsatzpotenziale.¹⁰⁶

5.6.4 Social Media Marketing

Wie schnell die Reichweite sozialer Medien steigt, wurde im Abschnitt 2.2.2 mit den Online-Communities und den zehn meistbesuchten Websites der Welt aufgezeigt.

Tomorrow the boundries between online and offline may entirely disappear as „digital“ and „virtual“ just become ingrained in how we all comunicate.¹⁰⁷

Karen Quintos, Senior Vice President and Chief Marketing Officer, Dell Inc.

Unternehmen setzen daher gezielt auf Social Media Marketing, wie auch die Fallbeispiele der Crowd Creation Portale zeigen. Der wesentliche Unterschied zur traditionellen „One-to-many“-Kommunikation ist die Steuerbarkeit. Durch Social Media Marketing ist die neue „Many-to-many“-Kommunikationskultur nicht mehr kontrollierbar. Das Risiko, dass Konsumenten kritische Meinungen zu einem Unternehmen äußern, ist hier stets vorhanden. Allerdings sind die Konsumenten ebenso bereit, sich öffentlich für Marken zu engagieren, wenn sie von ihrer Integrität und Qualität überzeugt sind. So verschenken Unternehmen Kundenbindung, Imagewerte und viele Möglichkeiten, neue Zielgruppen zu erschließen, wenn sie es versäumen über soziale Medien die Menschen anzusprechen. Im Übrigen hat man hier die Möglichkeit, auch ohne hohe Werbebudgets eine beachtliche Reichweite bei der Zielgruppe zu erzielen.¹⁰⁸ Gerade für Online-Angebote können Interessenten über verschiedene Plattformen und Kanäle erreicht werden und sind dadurch oft nur einen Klick vom Crowd Creation Portal und der neuen Angebote des Kunstbuchverlags entfernt. Der Verlag sollte deshalb in folgenden Bereichen aktiv sein: Blogging, Microblogging (Twitter), Social Networking (Facebook) und Mediasharing (YouTube, Flickr).

Bei den einzelnen Bereichen dieses Gesamt-Marketingmix ist es wichtig, dass nicht traditionelle Vorstellungen die neuen Ideen blockieren. Der schlimmste Fehler wäre der Versuch die Strategien von Offlinekanälen 1:1 auf das soziale Web zu übertragen.¹⁰⁹ Bevor man sich also auf eine Konversation im sozialen Netz einlässt, muss das einzelne Medium genau beobachtet werden, erst danach sollte in diesem Bereich eine Umsetzung ausgearbeitet werden. Als Inspiration für gelungene Facebook-Fanpages lohnt sich ein Blick auf die Seiten der Fallbeispiele und zahlreicher weiterer fortschrittlicher Facebook-Fanpages, wie z.B. von „The Museum of Modern Art“ (MoMA).¹¹⁰ Aber auch für einen Gesamt-Marketingmix findet man viele Erfolgsgeschichten im Internet, die zur Inspiration dienen können. Das Unternehmen „conceptbakery“ ist im Social Media Marketing

¹⁰⁶ vgl. Fink (2008), S. 28

¹⁰⁷ Gillin/Schwartzman (2011), S. X (Foreword)

¹⁰⁸ für diesen Abschnitt vgl. Zarella (2010), S. 5 f.

¹⁰⁹ vgl. Zarella (2010), S. 199

¹¹⁰ vgl. conceptbakery (2010)

aktiv und untersuchte einige erfolgreiche Kampagnen im Web 2.0, welche sie auf ihrer Homepage (s. Link¹¹¹) präsentieren.

5.7 Chancen und Risiken

Crowdsourcing wird durch die ständige und zunehmend mobile Verfügbarkeit des Internets auch in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen. „Heute werden pro Sekunde zwei Blogs gegründet, 30 Domains registriert, 3.400 Google-Suchen gestartet und 5,3 Millionen Sofortrnachrichten verschickt, (...) Die Welt ist flach, global und vernetzt, und dennoch arbeiten mehr als 1,3 Milliarden Menschen für weniger als zwei Dollar pro Tag.“¹¹² Durch die steigende Anzahl der Menschen mit Zugang zum Internet nimmt auch die Anzahl derer massiv zu, die ihre Arbeitsleistung im Internet anbieten.¹¹³

Wer den Kampf um die Aufmerksamkeit im Internet gewinnt, der wird auch den anstehenden Kampf um Talente für sich entscheiden können.¹¹⁴

Allerdings sollten sich Verlage mit dem Phänomen Crowdsourcing genauer auseinandersetzen und sich nicht pauschal dafür oder dagegen entscheiden. Für Kunstbuchverlage könnte Crowd Creation viele Vorteile mit sich bringen. Möglicher Risiken und Nebenwirkungen sollte man sich aber durchaus bewusst sein. Martin Wichert sieht überwiegend im Bereich Kundenbindung, Image und Community die größten Chancen und Risiken für Kunstbuchverlage.¹¹⁵

Die Vorteile bei Crowdsourcing

1. Man erhält neues Material und Ideen die weiterverwertet werden können. Eventuell stößt man dabei auf noch unbekannte große Talente.
2. Es entsteht eine Community von vielen verschiedenen Künstlern die dann in Zusammenhang mit dem Verlag gebracht werden können. Gleichzeitig entsteht eine riesige Datenbank an Künstlern und deren Werken.
3. Es dient als Werbung in eigener Sache, da es ein „vergleichsweise junges Innovationswerkzeug ist und eine breite Masse an Externen einbezieht, ist es geeignet um die Innovativität des Unternehmens zu signalisieren.“¹¹⁶
4. Crowd Creation kann auch als effizientes Kundenbindungsinstrument verstanden und genutzt werden. Der große Vorteil ist, dass man in der Lage ist, die Innovativität auch tatsächlich zu zeigen. Bei herkömmlicher Werbung kann dies nur eingeredet werden.¹¹⁷

111 Quelle: <http://www.conceptbakery.com/cb-blog-de/2009/07/16/social-media-marketing-showcases-zahlreiche-beispiele-erfolgreicher-kampagnen-im-web-2-0/> (Abrufdatum: 1.8.2011)

112 Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 25

113 für diesen Abschnitt vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 25

114 Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 25

115 vgl. Wichert (2011)

116 Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 26

117 vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 26

5. Des Weiteren kann die Crowd den Verlag auf neue Ideen und Wege bringen, auf die man aus eigener Betriebsblindheit¹¹⁸ nicht gekommen wäre.¹¹⁹
6. Ebenso können Wünsche erkannt werden und man erhält neue Markimpulse. Es werden zwar dadurch keine repräsentativen Ergebnisse geliefert, aber man erhält Wünsche und Äußerungen von der Zielgruppe.¹²⁰
7. Durch Crowd Creation lassen sich größere Projekte bewältigen, für die verfügbare Kapazitäten des Verlags nicht ausreichen.¹²¹
8. Es entstehen keine direkten Personal- oder Ausstattungskosten und es sind keine arbeitsrechtlichen Vorschriften zu beachten.¹²²
9. Crowd Creation kann positive Auswirkungen auf die Aufmerksamkeit haben und vermehrt zu Kundenempfehlungen führen.¹²³

Die Risiken bei Crowdsourcing

1. Die Umstellung der Verlagsorganisation von interner zur interaktiver Wertschöpfung verursacht Kosten und ist mit viel Aufwand verbunden.¹²⁴
2. Die zu tragenden Gesamtkosten um ein Projekt abzuschließen, liegen weit über denen, die das Crowdsourcing verursacht. Das eingereichte Material muss vom Verlag ausgewertet, aufbereitet und im organisatorischen Kontext verwertet werden. Die dazu nötigen Ressourcen müssen kalkuliert werden, dabei ist es wichtig das Crowd Creation Projekt nicht als Einzelaktion zu betrachten, sondern im Rahmen einer Gesamtstrategie die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zu stellen. Ansonsten läuft der Verlag Gefahr, aufgrund des Alltagsgeschäfts dem Projekt nicht die nötige Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Das würde bei allen Beteiligten nur Unzufriedenheit auslösen.¹²⁵
3. Ein weiteres Risiko steckt in der geringen Vergütung der Teilnehmer, sie erhalten in der Regel nur eine geringe oder gar keine Kompensation für ihre Tätigkeit. Da in vielen Fällen nur die besten Werke prämiert werden, kommt immer wieder die Frage auf, ob Unternehmen die Teilnehmer angemessen entschädigen. In extremen Fällen sind Reputationsschäden möglich.¹²⁶
4. Die Motivation der Teilnehmer kann durch die geringe Kompensation und durch das eventuelle Abtreten der Rechte zusätzlich zum Problem werden. Im kreativen Sektor spielt aber gerade die intrinsische Motivation eine wichtige Rolle (s. Kapitel 4.4).

118 Betriebsblindheit: Unangemessene Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen, die oft durch Routine verursacht sind. [Quelle: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/betriebsblindheit/betriebsblindheit.htm> (Abrufdatum: 14.8.2011)]

119 vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 26

120 vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 26

121 vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

122 vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

123 vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

124 vgl. Hippner/Hammon/Hampel, S.702

125 vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 26 f.

126 vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 27

5. Ein weiteres Risiko bilden rechtliche Probleme. Damit im Nachhinein keine Unstimmigkeiten auftreten, ist im Vorfeld klar zu kommunizieren, inwieweit der Verlag sich die Verwertungsrechte sichert.¹²⁷
6. Crowdsourcing hat teilweise ein negatives Image, da vorhandene Geschäftsmodelle direkt betroffen sind, z. B. professionelle Fotografen durch Microstock-Bildagenturen oder Designagenturen durch Crowd Creation Grafikdesign-Plattformen. Darüber hinaus ist der soziale Aspekt ein Thema. Für Crowdsourcing-Projekte gibt es noch keine spezifischen Regelungen im Bezug auf Sozialabgaben.¹²⁸

Michael Gebert, Gründer der „Marketing Society“, dissertiert aktuell an der University of Glamorgan und der Hochschule München zum Thema „Crowdsourced Innovation Models and Risk Management“. Gebert gab bei der Crowdconvention 2011 einen Einblick in das Thema.

Bei der Betrachtung der Teilnehmer an einem Crowdsourcing-Projekt bringt seiner Erfahrung nach eine heterogene Masse meist bessere Resultate.¹²⁹ Als Ganzes betrachtet lassen sich nach Gebert die Risiken im Zusammenhang mit Crowdsourcing in sechs Bereiche zusammenfassen: finanzielle Risiken, organisatorische Risiken, Markt-/Absatzrisiken, technologische Risiken, Turbulenzen (damit ist die interne Verschlussenheit gegenüber der Methode gemeint) und das kreative Risiko.¹³⁰ Somit müssen beim Risiko Management alle Teilbereiche berücksichtigt werden, um bei entsprechenden Schwierigkeiten schneller reagieren zu können.

5.8 Vom Kunstbuchverlag zum Medienkonzern

Die Meinungen über die Zukunft der Verlagsbranche gehen weit auseinander und dieses Thema steht aufgrund aktueller Veränderungen häufig im Mittelpunkt der Diskussionen. Engstler und Nohr stellen die Zukunft nicht in Frage, sondern gehen auf nötige Veränderungen beim Verlagswesen ein:

Der erfolgreiche Wandel und die Zukunft sind hauptsächlich von Input-Faktoren abhängig. Die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal und gut ausgebildetem Nachwuchs ist dabei ebenso von hoher Bedeutung für die Innovationsfähigkeit der Verlage, wie ein kreatives Umfeld und ein stetiger Erneuerungsprozess durch Neugründungen oder die Zuwanderung etablierter Verlagshäuser.¹³¹

Durch die Neugründung eines Crowd Creation Portals stellt sich der Verlag gleich mehreren Herausforderungen. Mit der Umsetzungsstrategie wird auf neue Technologien, Kundenbedürfnisse, Geschäftsmodelle und Wettbewerber eingegangen. Die Kunden werden integriert und man bietet ihnen bessere und flexiblere Zugriffsmöglichkeiten auf Inhalte. Neue Technologien werden inte-

¹²⁷ vgl. Gassmann/Friesike/Häuselmann (2010), S. 27

¹²⁸ vgl. Puscher (2011)

¹²⁹ vgl. Gebert (2011), Slide 398

¹³⁰ vgl. Gebert (2011), Slide 422

¹³¹ Engstler/Nohr (2010), S. IV

griert, um neue oder erweiterte Medienprodukte zu erstellen. Daraus entstehen neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetze. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Herausforderungen für Verlage.

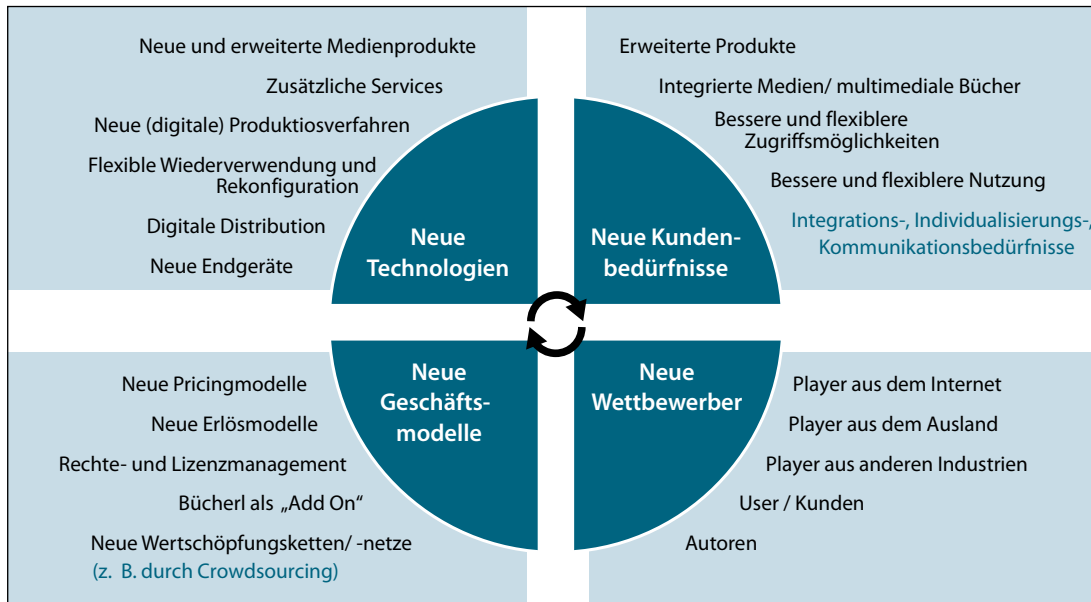


Abb. 25: Herausforderungen für Verlage¹³²

Vor allem die Nutzung des Internets im Verlag würde sich grundlegend ändern. Als Reaktion auf das Internet haben beispielsweise Presseverlage „mit der Einführung eigener Newsportale reagiert und sind über den Zwischenschritt Web 1.0 inzwischen bei Web 2.0 angekommen.“¹³³ Kunstbuchverlage sehen hingegen in ihren klassischen Geschäftsmodellen keinen rentablen Markt für ihre Inhalte im Netz. Dabei ist beim Internet das Loslösen vorhandener Geschäftsmodelle und die Integration der Nutzer entscheidend. Durch ein Crowd Creation Konzept lässt sich ein zusätzliches Standbein aufbauen. Darüber hinaus kann man sich dadurch die Möglichkeiten, die das Internet heute bietet, durchweg zu Nutze machen. Die User lassen sich hier in nahezu alle relevanten Bereiche integrieren, sei es Content-Zusammenstellung, Networking, Recherche, Bereitstellung, und Packaging.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Nutzung des Internets bei Verlagen. Viele Kunstbuchverlage machen sich bis jetzt nur zum Teil die Möglichkeiten des Web 2.0 zunutze. Der äußere Bereich könnte somit ein Crowd Creation Portal des Verlags darstellen, der sich an die Veränderungen des Internets und den Kundenbedürfnissen anpasst (s. Abb. 26).

¹³² eigene Darstellung, nach Engstler/Nohr (2010), S. 30, eigene Ergänzung in Blau; in Anlehnung an Clement/Blömeke/Sambeth (2009), S. 15

¹³³ Schwarzer (2010), S. 139

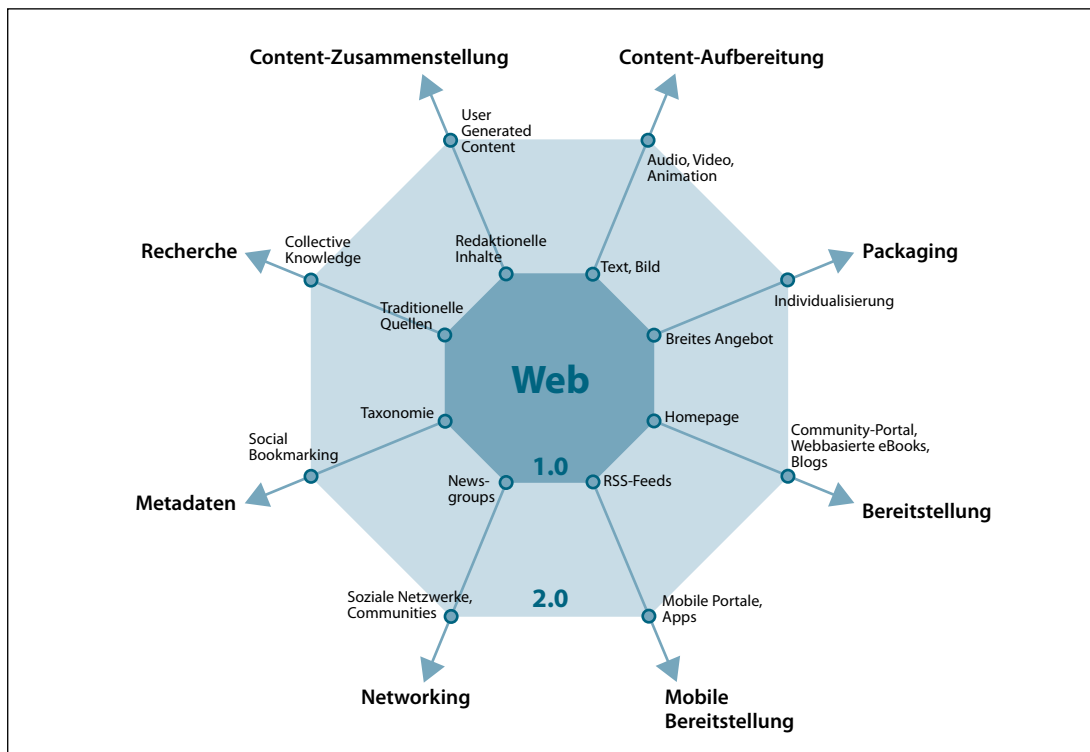


Abb. 26: Nutzung des Internets in den Verlagen¹³⁴

Derartige Geschäftsmodelle bedeuten auch, dass Verlage sich neu definieren müssen. Ehrhardt Heinold sieht darin den „Verlag 3.0“, der als Content- und Community-Publisher agiert.¹³⁵ Aus seiner Sicht entsteht dadurch ein neuer Meilenstein in der Geschichte des Verlagswesens:

Verlag 1.0: Printverlag, der gedruckte Medien verbreitet.

Verlag 2.0: Verlag, der gedruckte und mehrmediale Inhalte verbreitet und als Experte für Inhalte auch Kongresse und Seminare veranstaltet.

Verlag 3.0: Der multimediale Content- und Community-Publisher, der auf dem Weg vom Content-Provider zum Network-Organizer ist.¹³⁶

Engstler und Nohr haben ähnliche Ansichten und sehen drei wesentlichen Kernfähigkeiten für einen Verlag der Zukunft. Der Verlag sollte demnach zum „Innovator“, „New Media Creator“ und „Integrator“ werden. Durch die aufgezeigten Herausforderungen für Verlage in den Bereichen Neue Technologien, Neue Kundenbedürfnisse, Neue Wettbewerber und Neue Geschäftsmodelle ist die Innovationsfähigkeit eines Verlags von großer Bedeutung. Innovationen treten hier häufig in einer Kombination aus Produktinnovationen, Prozessinnovationen und Geschäftsmodellinnovationen auf. Darüber hinaus erkennt der kreative Verlag „seine Kunden als Wertschöpfungspartner und bindet sie frühzeitig in die Entwicklung neuer Media Services ein.“¹³⁷

¹³⁴ eigene Darstellung, angelehnt an Schwarzer (2010), S. 140

¹³⁵ vgl. Breyer-Mayländer (2010), S. 24

¹³⁶ Breyer-Mayländer (2010), S. 24

¹³⁷ Engstler/ Nohr (2010), S. 47; vgl. Reichwald/Piller (2009)

Bei der „New Media Creation“ wird daher die Innovationsfähigkeit des Verlags mit der Kompetenz zur inhaltlichen Entwicklung und Gestaltung neuer Medienangebote verbunden. Hier muss speziell auf die Besonderheiten bei digitalen Angebotsformen und individualisierten Media Services eingegangen werden. Somit lassen sich neue Angebote über mehrere Kanäle zur Verfügung stellen, wodurch individuelle Kundenwünsche befriedigt werden können. Durch die Rolle des Integrators sollen multimediale Inhalte unterschiedlichster Form in die Medienangebote integriert werden. Dabei ist es für den Verlag nahezu unmöglich, die jeweils benötigten Inhalte vollständig selbst zu erstellen. Die Integration unterschiedlichster Wertschöpfungspartner, beispielsweise auch die Kunden durch Crowdsourcing, ist daher von hoher Bedeutung. Die frühzeitige Integration der Kunden in den Innovationsprozess ist somit eine zentrale Aufgabe. Die Fähigkeit zur Integration ergänzt die Kompetenz zur Veredelung der Inhalte und die Entwicklung neuer werthaltiger Medienangebote.¹³⁸

Der Verlag der Zukunft ist also ein kreatives Unternehmen, das stetigen Wandel, Innovation, Flexibilität und hohe Komplexität beherrscht sowie die Fähigkeit besitzt, den vielfältigen Herausforderungen der Verlagsumwelt von morgen zu begegnen.¹³⁹

Dabei sind die Fähigkeiten und Kernkompetenzen voneinander abhängig und ergänzen sich. Um einen Wandlungsprozess erfolgreich bewältigen zu können, muss der Verlag folglich in den drei Bereichen „Innovation“, „New Media Creation“ und „Integration“ aktiv werden.¹⁴⁰

¹³⁸ für diesen Abschnitt vgl. Engstler/Nohr (2010), S. 45–48

¹³⁹ Engstler/Nohr (2010), S. 48

¹⁴⁰ vgl. Engstler/Nohr (2010), S. 48

6 Fazit

Die Megatrends Individualisierung, New Work, Globalisierung und Connectivity zeigen, dass sich Kunstbuchverlage stärker auf gesellschaftliche Veränderungen einstellen müssen. Für die großen Veränderungen des Mediennutzungsverhaltens in den letzten Jahren ist vor allem das Internet verantwortlich. Studien haben gezeigt, dass sich das Internet-Nutzerverhalten stark gegenüber dem Nutzerverhalten anderer Medien unterscheidet. Die Menschen haben über das Medium Internet die Möglichkeit, ihren Bedürfnissen entsprechend, selbst aktiv zu werden. Dies geht speziell aus den Abschnitten User Generated Content, Online-Communities und Open Source hervor.

Parallel dazu haben digitale Technologien viele Bereiche der digitalen Kunst verändert und zur Entstehung neuer Kunstarten geführt. Kreative haben durch das Internet vermehrt Möglichkeiten, ihre Fertigkeiten zu verbessern oder sich neue Fähigkeiten anzueignen. Besonders die Digital Natives haben großes Interesse, im Bereich der digitalen Kunst selbst aktiv zu werden und ihre Werke zu veröffentlichen. Dabei geht es in erster Linie um Anerkennung von Gleichgesinnten und der Interaktion mit anderen Hobby-Künstlern. Aufgrund dessen wurden neue Internetportale mit Community-Funktionen und Online-Galerien geschaffen, die speziell auf die Bedürfnisse der kreativen Online-User eingehen. Hier können sie sich austauschen, ihre Arbeiten präsentieren, Bewertungen abgeben und an Kreativwettbewerben teilnehmen. Diese grundlegenden Funktionen in Verbindung mit dem Verkauf der Verwertungsrechte oder der Nutzung der Arbeiten zur Produktherstellung, führte zu Crowd Creation und dadurch zu neuen Geschäftsmodellen. Den Teilnehmern wurde es dadurch ermöglicht, mit ihrem Hobby zusätzlich etwas Geld zu verdienen. Durch die Vielzahl der kreativen Teilnehmer und die Verfügbarkeit eines riesigen Angebots entstand für die Portale ein lukratives Geschäft. Dabei setzen einige Portalbetreiber schwerpunktmäßig auf die Masse des Angebots und ermöglichen es jedem Onlinenutzer, nahezu jede Arbeit zu verkaufen. Darunter leidet allerdings der Gesamteindruck der inhaltlichen Qualität des Portals.

Kunstbuchverlage könnten somit eine der wenigen Online-Communities für Künstler schaffen, die durch Wettbewerbe in verschiedenen Kategorien nur qualitativ hochwertige Arbeiten in speziellen Online-Galerien präsentieren. Diese Exklusivität entspricht dem Wunsch vieler Community-Mitglieder und Besucher eines Künstler-Portals. Außerdem stellt der Verlag dadurch zunehmend neue Inhalte im Internet bereit, dem mittlerweile wichtigsten Medium für viele Menschen. Des Weiteren können die Inhalte für crossmediale Projekte und neue Produktformen im Verlagsbereich verwendet werden. Für den Erfolg der Strategie ist die verstärkte Kommunikation mit den Kunden entscheidend, dadurch intensiviert sich auch die Kundenbindung. Im Übrigen würde der

gesamte Kunstbuchverlag von einem innovativen Crowd Creation Portal und der dadurch entstehenden Aufmerksamkeit profitieren.

Der Vorteil bei der Erarbeitung eines Crowd Creation Portals zeigt sich speziell bei der Ausarbeitung des Geschäftsmodells. Durch das beschriebene hybride Geschäftsmodell kann sich das Portal an Veränderungen und an Kundenbedürfnisse anpassen und es können über verschiedene Erlösquellen Gewinne erzielt werden. Diese sind nötig, um die entstehenden Kosten für den Aufbau, Ausbau und für die Betreuung des Portals zu decken. Gerade die Umstellung von interner zu interaktiver Wertschöpfung ist in einem Verlag mit viel Aufwand und großen Veränderungen verbunden und könnte u. a. deshalb bei einigen Mitarbeitern zu einer ablehnenden Haltung führen. Zusätzlich sind neue Mitarbeiter und neue Geschäftsbeziehungen erforderlich die sich ausschließlich um das Portal kümmern. Eine halbherzige Umsetzung oder eine einfache und zeitsparende Variante zum Aufbau einer Online-Community wird sich nur schwer oder im schlimmsten Fall überhaupt nicht am Markt etablieren und sollte deshalb erst gar nicht geplant werden. Nur eine intensive Betreuung und stetige Verbesserungen des Portals schaffen die Grundlage für eine aktive und wachsende Community. Erst dadurch entsteht die Basis für erfolgreiche Crowd Creation Projekte.

Somit stellt das Wachstum der Community und deren Engagement auf dieser Plattform die größte Hürde dar und kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Danach könnte man allerdings die Community in die unterschiedlichsten crossmedialen Projekte involvieren.

Im Bezug auf die Problemstellung dieser Arbeit könnte sich ein Kunstbuchverlag mit einem innovativen Crowd Creation Portal gleich mehreren Herausforderungen im Verlagsbereich stellen. Mit dieser neuen Strategie und dem hybriden Geschäftsmodell setzt man verstärkt auf das Internet und die digitalen Medien. Im Zusammenhang mit der Zukunft der Verlagsbranche und dem „Verlag 3.0“, der als Content- und Community-Publisher agiert, scheint sich die Crowd Creation Strategie insbesondere für Verlage anzubieten. Der Kunstbuchverlag könnte dadurch zum „Innovator“, „New Media Creator“ und „Integrator“ werden und sich somit die drei wesentlichen Kernfähigkeiten eines Verlags der Zukunft aneignen.

Quellenverzeichnis

8020 Publishing (2011a): About us.

Quelle: <http://www.8020publishing.com/> [Abrufdatum: 10.7.2011]

8020 Publishing (2011b): Press: Quotes.

Quelle: <http://www.8020publishing.com/press/> [Abrufdatum: 10.7.2011]

99designs (2011a): How It Works.

Quelle: <http://99designs.com/help/howitworks> [Abrufdatum: 20.7.2011]

99designs (2011b): Press Releases. April 28, 2011: Accel Partners Leads \$35 Million Investment in 99designs to Drive Global Expansion.

Quelle: <http://99designs.com/about/press-releases> [Abrufdatum: 20.7.2011]

Alexa (2011a): The top 500 sites on the web.

Quelle: <http://www.alexa.com/topsites> [Abrufdatum: 6.7.2011]

Alexa (2011b): Statistics Summary for deviantart.com.

Quelle: <http://www.alexa.com/siteinfo/deviantart.com> [Abrufdatum: 12.7.2011]

Altmann, Ralph (2009): Das Geschäft mit der Aufmerksamkeit.

Quelle: <http://www.heise.de/tp/artikel/30/30046/1.html> [Abrufdatum: 18.7.2011]

Altrogge, Georg (2011): Kapitulation: Murdoch verscherbelt MySpace.

Quelle: <http://meedia.de/internet/kapitulation-murdoch-verscherbelt-myspace/2011/06/29.html>
[Abrufdatum: 6.7.2011]

AMODA, Austin Museum of Digital Art (2011): About Digital Art.

Quelle: <http://www.amoda.org/about/digitalart.php> [Abrufdatum: 3.8.2011]

Anderson, Chris (2004): The Long Tail. The future of entertainment is in the millions of niche markets at the shallow end of the bitstream. In: Wired Magazine. 12, Nr. 10, 2004, S. 170-177. Oder:

Quelle: http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html?pg=1&topic=tail&topic_set= [Abrufdatum: 22.7.2011]

Anderson, Chris (2007): The Long Tail. Der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft. München: Carl Hanser Verlag 2007. (Eng. Originalausgabe: Anderson, Chris (2006). The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less of More. New York: Hyperion 2006.)

Anderson, Chris (2009): Free. Kostenlos. Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets. Frankfurt am Main: Campus Verlag 2009. (Eng. Originalausgabe: Anderson, Chris (2009). Free. The Future of Radical Price. New York: Hyperion 2009.)

Apple (2011a): iLife '11. iMovie '11.

Quelle: <http://www.apple.com/ilife/imovie/> [Abrufdatum: 7.6.2011]

Apple (2011b): iLife '11. iPhoto '11.

Quelle: <http://www.apple.com/ilife/iphoto/> [Abrufdatum: 7.6.2011]

ARD/ZDF-Onlinestudie (2011): ARD/ZDF-Onlinestudie 2011: 3 von 4 Deutschen sind online – starker Zuwachs bei den Über-60-Jährigen.

Quelle: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/> [Abrufdatum: 5.7.2011]

Bisse, Stephan (2011): Präsentation: CrowdPublishing – a New Business Model for Publishers.

Crowdconvention 2011. Vortragszeit 03:03:25–03:24:25 h. Slide 1003–1058.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part2/Player.html> [Abrufdatum: 21.7.2011]

Slide 1006 und 1011, im Anhang auf S. 99.

BITKOM (2007): Presseinformation. 43 Millionen Deutsche fotografieren digital.

Quelle: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_PI_Digitalfotografie_23_08_2007.pdf

[Abrufdatum: 2.8.2011]

BITKOM (2010): Presseinformation. 2010 werden über acht Millionen Digitalkameras verkauft.

Quelle: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Presseinfo_Digitalkameras_15_09_2010.pdf

[Abrufdatum: 2.8.2011]

Bloomberg Businessweek (2011): Internet Software and Services: deviantART Inc.

Quelle: <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=22872779>

[Abrufdatum: 12.7.2011]

Breer, Kathrin (2010): Facebook-Hype. Der Brigitte? Find ich gut!

Quelle: <http://www.spiegel.de/unispiegel/wunderbar/o,1518,730818,00.html> [Abrufdatum: 28.7.2011]

Breithut, Jörg (2011): Virale Werbefallen. Pril schmeckt nach Hähnchen.

Quelle: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/o,1518,756532,00.html> [Abrufdatum: 28.7.2011]

Breyer-Mayländer, Thomas (2010): Wirtschaftsunternehmen Verlag. 4. Auflage.

Frankfurt am Main: Bramann Verlag 2010.

Brian, Matt (2010): DeviantART Celebrates 10 Years Of Showcasing User-Generated Artwork. TNW.

Quelle: <http://thenextweb.com/socialmedia/2010/08/06/deviantart-celebrates-10-years-of-showcasing-user-generated-artwork/> [Abrufdatum: 10.7.2011]

Brunow Miner, Laura (2009): JPG Magazine Says Goodbye.

Quelle: http://jpgmag.com/blog/2009/01/jpg_magazine_says_goodbye.html [Abrufdatum: 10.7.2011]

Bundesministerium der Justiz (2011a): UrhG, § 31 Einräumung von Nutzungsrechten.

Quelle: http://www.gesetze-im-internet.de/urhG/__31.html [Abrufdatum: 28.7.2011]

Bundesministerium der Justiz (2011b): KunstUrhG, § 22

Quelle: http://www.gesetze-im-internet.de/kunsturhg/__22.html [Abrufdatum: 28.7.2011]

Chafkin, Max (2008): The Customer is the Company.

Quelle: http://www.inc.com/magazine/20080601/the-customer-is-the-company_pagen_3.html

[Abrufdatum: 3.6.2011]

Clement, Michel / Blömke, Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.) (2009): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen in der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden: Gabler 2009.

conceptbakery (2010): Eine kleine Auswahl – 10 interessante Facebook-Seiten.

Quelle: <http://www.conceptbakery.com/cb-blog-de/2010/06/18/eine-kleine-auswahl-10-interessante-facebook-seiten/> [Abrufdatum: 1.8.2011]

Creative Commons (2011): Was ist CC?

Quelle: <http://de.creativecommons.org/was-ist-cc/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

crowdsourcing.org (2011a): Directory of Sites.

Quelle: <http://www.crowdsourcing.org/directory> [Abrufdatum: 4.7.2011]

crowdsourcing.org (2011b): Crowdsourcing Industry Taxonomy (V2).

Quelle: <http://www.crowdsourcing.org/document/crowdsourcing-industry-taxonomy-definitions-v2/2935>

[Abrufdatum: 4.7.2011]

Das, Dalia (2010): Mediennutzung im Wandel – Analyse und Aussichten. In: Arnold Picot, Axel Freyberg (Hrsg.) (2010):

Media Reloaded - Mediennutzung im digitalen Zeitalter - Tagungsband. Heidelberg: Springer 2010, S. 19–32.

deviantART (2011a): About deviantART.

Quelle: <http://about.deviantart.com/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

deviantART (2011b): Main Page.

Quelle: <http://www.deviantart.com/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

deviantART (2011c): Upgrade to Premium Membership.

Quelle: <https://www.deviantart.com/checkout/?mx=premium> [Abrufdatum: 12.7.2011]

deviantART (2011d): How do I report a submission which I think breaks the rules?

Quelle: <http://help.deviantart.com/155/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

dpa (2011): Google+ macht die Konkurrenz nervös.

Quelle: http://www.focus.de/digital/computer/internet-google-macht-die-konkurrenz-nervoes_aid_647572.html [Abrufdatum: 20.7.2011]

Eberspächer, Jörg (2010): Das Internet als Medien-Transformator. In: Arnold Picot, Axel Freyberg (Hrsg.) (2010): Media Reloaded - Mediennutzung im digitalen Zeitalter - Tagungsband. Heidelberg: Springer 2010, S. 1–3.

Edelstein, Eric (2009): How big is the Threadless Community?

Quelle: <http://ericedelstein.com/2009/01/15/how-big-is-the-threadless-community/> [Abrufdatum: 3.6.2011]

Engstler, Martin / Nohr, Holger (Hrsg.) (2010): Zukunft der Verlagsbranche. Band 10. Berlin: Logos Verlag Berlin 2010.

E-Teaching.org (2011): Open Source.

Quelle: <http://www.e-teaching.org/projekt/rechte/open/> [Abrufdatum: 6.7.2011]

Facebook (2011a): spreadshirt Partner Shop App.

Quelle: <http://www.facebook.com/apps/application.php?id=189627841047816> [Abrufdatum: 3.6.2011]

Facebook (2011b): Threadless.

Quelle: <http://www.facebook.com/threadless> [Abrufdatum: 21.7.2011]

Familian, Seth (2009): An Exciting Future for JPG.

Quelle: http://jpgmag.com/blog/2009/02/an_exciting_future_for_jpg.html [Abrufdatum: 10.7.2011]

Feuerstein, Sylvia (2010): Zur Grundcharakteristik der einzelnen MedienNutzerTypen. In: Schriftenreihe Media Perspektiven (2010): Die MedienNutzerTypologie 2.o. Aktualisierung und Weiterentwicklung des Analyseinstruments. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2010, S. 31–56.

Fink, Klaus-J. (2008): Empfehlungsmarketing. Königsweg der Neukundengewinnung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2008.

Franck, Georg (1996): Aufmerksamkeit – Die neue Währung.

Quelle: <http://www.heise.de/tp/artikel/2/2003/1.html> [Abrufdatum: 18.7.2011]

Franke Nikolaus / Klausberger Katharina (2010): Die Architektur von Crowdsourcing: Wie begeistert man die Crowd? In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. München: Carl Hanser Verlag 2010, S. 57–71.

Füller, Johann / Pirker, Clemens / Lenz, Annett (2010): HYVE: Entwicklung von Plattformen für erfolgreiches Crowdsourcing. In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. München: Carl Hanser Verlag 2010, S. 129–145.

Gassmann, Oliver / Daiber, Michael / Muhdi, Louise (2010): Der Crowdsourcing-Prozess.

In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. München: Carl Hanser Verlag 2010, S. 31–55.

Gassmann, Oliver / Friesike, Sascha / Häuselmann, Christian (2010): Crowdsourcing oder überall nur gordische Knoten. In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. München: Carl Hanser Verlag 2010, S. 9–30.

Gebert, Michael (2011): Präsentation: Crowdsourcing Innovation Model – What are the Limitations and Risks?

Crowdconvention 2011. Vortragszeit 01:05:25–01:20:26 h. Slide 386–423.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part1/Player.html> [Abrufdatum: 2.8.2011]

Slide 396, 398, 400 und 422, im Anhang auf S. 99.

Gillin, Paul / Schwartzman, Eric (2011): Social Marketing to the Business Customer. Hoboken (New Jersey):

John Wiley & Sons, Inc. 2011.

Gläser, Martin (2010): Medienmanagement. 2. Auflage. München: Vahlen Verlag 2010.

Graf, Joachim (2008): Aufmerksamkeitsökonomie, Web 3.0 und Mediennutzung.

Quelle: http://2008.conventioncamp.de/wp-content/uploads/2008/10/ccho8_keynote_joachimgraf_trends.pdf [Abrufdatum: 18.7.2011]

Gründerszene (2011a): Lexikon. Digital-Native.

Quelle: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-native> [Abrufdatum: 6.6.2011]

Gründerszene (2011b): Lexikon. Digital-Immigrant.

Quelle: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digital-immigrant> [Abrufdatum: 6.6.2011]

Hess, Thomas (2010): Neue Kanäle, neue Inhalte: User Generated Content oder wie man sich die Energie der Kunden zunutze machen kann. In: Arnold Picot, Axel Freyberg (Hrsg.) (2010): Media Reloaded - Mediennutzung im digitalen Zeitalter - Tagungsband. Heidelberg: Springer 2010, S. 33–41.

Hippner, Hajo / Hammon, Larissa / Hampel, Stefan (2010): Crowdsourcing. In: WISU (Das Wirtschaftsstudium), Nr. 5, 2010, S. 698–704.

Hippner, Hajo / Hubrich, Beate / Wilde, Klaus (Hrsg.) (2011): Grundlagen des CRM. Strategie Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011.

Horx, Matthias / Liebetrau, Axel (2010): Creative Crowd: Ausblick auf das Crowdsourcing der Zukunft.

In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz.

München: Carl Hanser Verlag 2010, S. 169–189.

Howe, Jeff (2006a): The Rise of Crowdsourcing.

Quelle: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> [Abrufdatum: 5.6.2011]

Howe, Jeff (2006b): Crowdsourcing – A Definition.

Quelle: http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html [Abrufdatum: 7.6.2011]

Howe, Jeff (2008): Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. New York: Crown Business Publishing 2008.

Howe, Jeff (2011): Präsentation: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business.

Crowdconvention 2011. Vortragszeit 00:04:14–00:43:15 h. Slide 1–270.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part1/Player.html> [Abrufdatum: 9.7.2011]

Slide 175, im Anhang auf S. 98.

iStockphoto (2011a): History.

Quelle: <http://www.istock10.com/#/en/history> [Abrufdatum: 12.6.2011]

iStockphoto (2011b): Startseite.

Quelle: <http://www.istockphoto.com/> [Abrufdatum: 13.6.2011]

iStockphoto (2011c): Lizenzvereinbarung für Inhalte.

Quelle: <http://deutsch.istockphoto.com/license.php> [Abrufdatum: 20.7.2011]

iStockphoto (2011d): iStock-Software.

Quelle: <http://deutsch.istockphoto.com/downloads.php> [Abrufdatum: 20.7.2011]

JPG Magazine (2011a): Published Photos.

Quelle: <http://jpgmag.com/photos/published/> [Abrufdatum: 11.7.2011]

JPG Magazine (2011b): Magazine.

Quelle: <http://jpgmag.com/magazine> [Abrufdatum: 11.7.2011]

JPG Magazine (2011c): JPG+.

Quelle: <http://jpgmag.com/account/plus> [Abrufdatum: 11.7.2011]

JPG Magazine (2011d): Copyright information.

Quelle: <http://jpgmag.com/about/copyright> [Abrufdatum: 11.7.2011]

JPG Magazine (2011e): Subscriptions.

Quelle: <http://jpgmag.com/about/subscriptions> [Abrufdatum: 11.7.2011]

Kirchhof, Ute (2011): Was ist „Digitalkunst“?

Quelle: http://digital-kunst.npage.de/was_ist_digitalkunst_34913841.html [Abrufdatum: 2.8.2011]

Kirchler, Erich / Walenta, Christa (2010): Motivation. 1. Auflage. Stuttgart: UTB

oder Wien: Facultas Universitätsverlag 2010.

Knorr, Eric (2003): 2004: The Year of Web Services.

Quelle: http://www.cio.com/article/32050/2004_The_Year_of_Web_Services [Abrufdatum: 4.7.2011]

Köhler, Susanne (2010): Präsentation: Mobility in Life and Work (Zukunftsinstitut GmbH, Berlin 10.11.2010).

Quelle: www.simobit.de/documents/Koehler_Zukunftsinstitut_10_11_2010.pdf [Abrufdatum: 5.6.2011]

Langner, Sascha (2009): Viral Marketing. Wie Sie Mundpropaganda gezielt auslösen und Gewinn bringend nutzen.

3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2009.

Leitl, Michael (2008): Was ist ein Prosument?

Quelle: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-618967.html> [Abrufdatum: 25.6.2011]

Oder in: Harvard Business manager, Heft 03/2008.

Maslov, Abraham (2005): Motivation und Persönlichkeit. 10. Auflage. Reinbek: Rowohlt 2005.

Oehmichen, Ekkehardt (2010): Die neue MedienNutzerTypologie 2.0. In: Schriftenreihe Media Perspektiven (2010):

Die MedienNutzerTypologie 2.0. Aktualisierung und Weiterentwicklung des Analyseinstruments.

Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2010, S. 8–14.

O'Reilly, Tim (2005): What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.

Quelle: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> [Abrufdatum: 4.7.2011]

Papsdorf, Christian (2009): Wie Surfen zu Arbeit wird. Crowdsourcing im Web 2.0. Frankfurt a.M./

New York: Campus 2009.

Picot, Arnold / Janello, Christoph (2009): Der Buchmarkt im Internetzeitalter.

In: Koschnick, Wolfgang (Hrsg.): FOCUS-Jahrbuch 2009 – Schwerpunkt: Die Zukunft der Printmedien. München:

Focus 2009, S. 247–282.

Piller, Frank (2003): Von Open Source zu Open Innovation.

Quelle: <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=29254111> [Abrufdatum: 6.7.2011]

Oder in: Harvard Business Manager, Dezember 2003, S. 114.

Piller, Frank (2005): User Innovation: Der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess.

Quelle: <http://www.mass-customization.de/download/pil2005-1.pdf> [Abrufdatum: 9.7.2011]

Oder in: Harvard Business Manager, Dezember 2003, S. 114.

PlagiarismToday (2007): Art Theft Scandals Rock deviantArt.

Quelle: <http://www.plagiarismtoday.com/2007/05/29/art-theft-scandals-rock-deviantart/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

Porter, Michael (1989): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistung erreichen und behaupten.

Frankfurt a.M.: Campus 1989.

Powazek, Derek (2006): A Tale of Three Communities.

Quelle: http://www.8020publishing.com/blog/2006/10/three_communities.html [Abrufdatum: 10.7.2011]

Powazek, Derek (2007): The Real Story of JPG Magazine.

Quelle: <http://powazek.com/posts/534> [Abrufdatum: 10.7.2011]

Prensky, Marc (2001): Digital Natives, Digital Immigrants.

Quelle: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> [Abrufdatum: 6.6.2011]

Oder in: On The Horizon. MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001.

Puscher, Frank (2011): Panel Discussion – A Critical Look at Crowdsourcing.

Crowdconvention 2011: Zeitraum 01:20:28–01:59:20 h.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part1/Player.html> [Abrufdatum: 2.8.2011]

Quinton, Brian (2009): Crowd Pleasers: Threadless Gives People What They Want.

Quelle: <http://chiefmarketer.com/disciplines/online/1201-threadless-gives-people/index.html>

[Abrufdatum: 3.6.2011]

Rauscher, Barbara /Thallmayer, Thomas /Hess, Thomas (2007): Mass Customization as a Business Strategy for Media Companies – A Survey on the Actual Exploitation of Customization Concepts in the Case of Online-Newspapers. In: Hess, Thomas (Hrsg.) (2007): Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche.

Göttingen: Universitätsverlag Göttingen 2007, S. 49–70.

Reichwald, Ralf /Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2009.

Renner, Thomas /Vetter, Michael /Rex, Sascha /Kett, Holger (2005): Open Source Software: Einsatzpotenziale und Wirtschaftlichkeit. Eine Studie der Fraunhofer-Gesellschaft. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag 2005.

Ryan, Tom (2011): About.

Quelle: <http://thomasryan.org/about/> [Abrufdatum: 9.6.2011]

Saadi, Sommer (2010): Crowdsourcer Threadless' Life Beyond T-shirts.

Quelle: www.businessweek.com/magazine/content/10_39/b4196024715129.htm [Abrufdatum: 3.6.2011]

Schenk, Eric /Guittard, Claude (2009): What can be Outsourced to the Crowd, and Why?

Quelle: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/92/56/PDF/Crowdsourcing_eng.pdf [Abrufdatum: 9.7.2011]

Schröder, Jens (2009): Plus 400%: Twitter boomt in Deutschland. Meedia.

Quelle: <http://meedia.de/internet/plus-400-twitter-boomt-in-deutschland/2009/04/17.html>

[Abrufdatum: 5.7.2011]

Schröder, Jens (2011): IVW: Neue Tiefpunkte für MySpace & VZ-Trio. Meedia.

Quelle: <http://meedia.de/internet/ivw-neue-tiefpunkte-fuer-myspace-vz-trio/2011/03/09.html>

[Abrufdatum: 5.7.2011]

Scriba, Martin (2011): Warum 500px.com keine Flickr Alternative ist...

Quelle: <http://www.scribart.de/cms/2011/03/warum-500px-com-keine-flickr-alternative-ist/>

[Abrufdatum: 5.7.2011]

Sotira, Angelo (2003): The real story behind devART.

Quelle: <http://spyed.deviantart.com/journal/609173/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

Sotira, Angelo (2006): deviantART v5 Release Notes.

Quelle: <http://spyed.deviantart.com/journal/9639361/> [Abrufdatum: 12.7.2011]

Spreadshirt (2011a): Unternehmensgeschichte.

Quelle: <http://www.spreadshirt.de/unternehmensgeschichte-C5367> [Abrufdatum: 8.7.2011]

Spreadshirt (2011b): Selbst gestalten. (Customization-Tool).

Quelle: <http://www.spreadshirt.de/t-shirt-gestalten-und-bedrucken-C59> [Abrufdatum: 8.7.2011]

Spreadshirt (2011c): Shop eröffnen oder Motive anbieten – mit Spreadshirt Gel verdienen.

Quelle: <http://www.spreadshirt.de/start-verkaufen-C5780> [Abrufdatum: 8.7.2011]

Spreadshirt (2011d): Auszeichnungen.

Quelle: <http://www.spreadshirt.de/auszeichnungen-C3277> [Abrufdatum: 8.7.2011]

Spreadshirt (2011e): Startseite.

Quelle: <http://www.spreadshirt.de/> [Abrufdatum: 8.7.2011]

Statistisches Bundesamt Deutschland (2011): Mobile Internetnutzung über das Handy 2010 stark gestiegen.

Pressemitteilung Nr.060 vom 14.02.2011.

Quelle: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2011/02/PD11__060__63931,templateld=renderPrint.psml [Abrufdatum: 5.7.2011]

Stöckl, Ralph / Grau, Christoph / Hess, Thomas (2010): User Generated Content. In: MedienWirtschaft: Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, Vol. 3, No. 4, S. 46–50.

Tacke, Oliver (2010): Tools und Trends im Wissensmanagement.

Quelle: <http://www.slideshare.net/orgfue/tools-und-trends-im-wissensmanagement-4504862>
[Abrufdatum: 5.6.2011]

Tapscott, Don / Williams, Anthony (2007): Wikinomics. Die Revolution im Netz. München: Carl Hanser Verlag 2007.

(Eng. Originalausgabe: Tapscott, Don / Williams, Anthony (2006): How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Portfolio, Penguin Group Inc. 2006)

Threadless (2011a): Startseite.

Quelle: <http://www.threadless.com/> [Abrufdatum: 9.6.2011]

Threadless (2011b): Threadless Live.

Quelle: <http://www.threadless.com/live> [Abrufdatum: 21.7.2011]

Threadless (2011c): Bestee Awards.

Quelle: <http://www.threadless.com/bt/year,2010> [Abrufdatum: 9.6.2011]

Threadless (2011d): Join in Threadless Causes.

Quelle: <http://causes.threadless.com/> [Abrufdatum: 9.6.2011]

Threadless (2011e): Japan and Pacific Relief T-shirt Challenge.

Quelle: <http://causes.threadless.com/japanrelief/> [Abrufdatum: 9.6.2011]

Threadless (2011f): Artist Programs.

Quelle: <http://www.threadless.com/artists> [Abrufdatum: 10.6.2011]

Threadless (2011g): Partners.

Quelle: <http://de.threadless.com/partners> [Abrufdatum: 20.7.2011]

Threadless (2011h): Threadless 12 Club, exclusive tees every month.

Quelle: <http://de.threadless.com/12club/> [Abrufdatum: 20.7.2011]

Timmers, Paul (1999): Electronic commerce: Strategies and models for business-to-business trading.

West Sussex: John Wiley & Sons Ltd 1999.

video2brain (2011): Über video2brain.

Quelle: <http://www.video2brain.com/de/page-20.htm> [Abrufdatum: 3.8.2011]

von Hippel, Eric (1988): The Sources of Innovation. Oxford: Oxford University Press 1988.

Quelle: <http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm> [Abrufdatum: 9.7.2011]

von Hippel, Eric (2005): Democratizing Innovation. Cambridge: MIT Press 2005.

Quelle: <http://web.mit.edu/evhippel/www/democ1.htm> [Abrufdatum: 9.7.2011]

Voß, Günter (2009): Wie Surfen zu Arbeit wird. Vorwort von G. Günter Voss. In: Papsdorf, Christian (2009): Wie Surfen zu Arbeit wird. Crowdsourcing im Web 2.0. Frankfurt a.M./ New York: Campus 2009.

Wands, Bruce (2006): Art of the Digital Age. New York: Thames & Hudson Inc 2006.

Wichert, Martin (2011): Interview zum Thema Crowdsourcing für crossmediale Projekte der digitalen Kunst.
(6.7.2011). Abgedruckt im Anhang auf S. 103–104.

Wirtz, Bernd (2010a): Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Wiesbaden: Gabler Verlag 2010.

Wirtz, Bernd (2010b): Electronic Business. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2010.

Wirtz, Bernd (2011): Medien- und Internetmanagement. 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011.

Wunsch-Vincent, Sascha / Vickery, Graham (2007): Participative web and user-created content. OECD 2007.
Quelle: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf> [Abrufdatum: 7.6.2011]

Zarella, Alison / Zarella, Dan (2011): The Facebook Marketing Book. Sebastopol (California): O'Reilly Media, Inc 2011.

Zarella, Dan (2010): Das Social Media Marketing Buch. Köln: O'Reilly Verlag 2010.

Zukunftsinstitut (2011): Megatrend Dokumentation – Schwerpunkte.

Quelle: http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=88 [Abrufdatum: 7.6.2011]

Anhang

Crowdconvention 2011 (Berlin, 15. Juni 2011)	98
Kritische Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung einer Crowdsourcing-Plattform.....	100
Crowdsourcing Industry Taxonomy Definitions (V2)	102
Interview mit Martin Wichert, Marketing- und Verkaufsleiter bei Hatje Cantz (6.7.2011).....	103

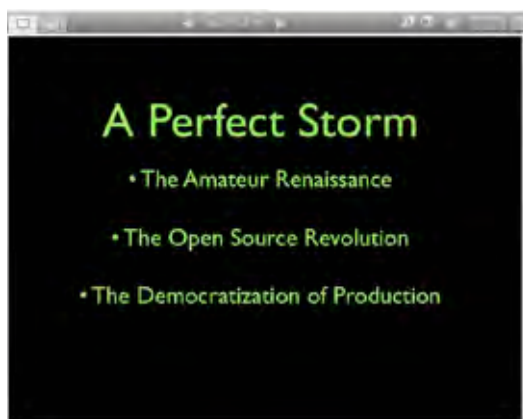
Crowdconvention 2011 (Berlin, 15. Juni 2011)

Howe, Jeff (2011): Präsentation: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business.

Crowdconvention 2011. Vortragszeit 00:04:14–00:43:15 h. Slide 1–270.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part1/Player.html> [Abrufdatum: 9.7.2011]

Slide 175



Bisse, Stephan (2011): Präsentation: CrowdPublishing – a New Business Model for Publishers.

Crowdconvention 2011. Vortragszeit 03:03:25–03:24:25 h. Slide 1003–1058.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part2/Player.html> [Abrufdatum: 21.7.2011]

Slide 1006 und 1011

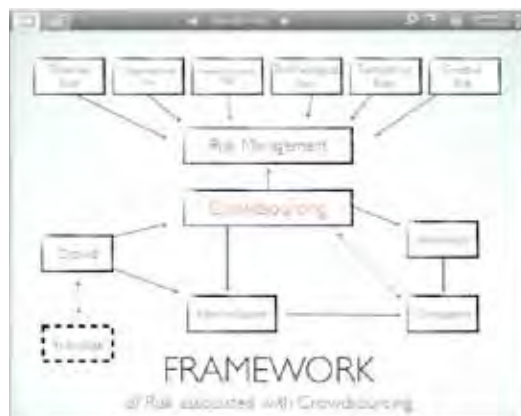


Gebert, Michael (2011): Präsentation: Crowdsourcing Innovation Model – What are the Limitations and Risks?

Crowdconvention 2011. Vortragszeit 01:05:25–01:20:26 h. Slide 386–423.

Quelle: <http://crowdconvention.com/videos/part1/Player.html> [Abrufdatum: 2.8.2011]

Slide 396, 398, 400 und 422



Kritische Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung einer Crowdsourcing-Plattform

Füller, Johann/Pirker, Clemens/Lenz, Annett (2010): HYVE: Entwicklung von Plattformen für erfolgreiches Crowdsourcing. In: Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz. München: Carl Hanser Verlag, S. 143 f.

Tabelle 7.1 Kritische Erfolgsfaktoren

Kritische Erfolgsfaktoren	Im Vorfeld	Im Betrieb	Im Anschluss
Rahmenbedingungen und Wertschätzung <input type="checkbox"/> Innovationskultur im Unternehmen <input type="checkbox"/> Transparenter Entscheidungsprozess <input type="checkbox"/> Zuteilung von Zeitbudgets <input type="checkbox"/> Unterstützung durch Topmanagement	✓	✓	✓
Unterstützung durch führende Persönlichkeiten <input type="checkbox"/> Vertretung des Topmanagements <input type="checkbox"/> Externe Experten <input type="checkbox"/> Moderatoren und Experten aus Unternehmen <input type="checkbox"/> Austausch und Kontakt (Chat, Forum, Blog)	✓	✓	
Eine attraktive und intuitive Plattform <input type="checkbox"/> Usability (verständlich und einfach) <input type="checkbox"/> Komplexitätsreduktion	✓	✓	
Teilnahmebarrieren beseitigen <input type="checkbox"/> Erfolge vermarkten <input type="checkbox"/> Automatische Registrierung <input type="checkbox"/> Konfiguratoren einbinden <input type="checkbox"/> Look & Feel verbessern	✓	✓	
Besondere Funktionalitäten <input type="checkbox"/> Übergreifende Zusammenarbeit <input type="checkbox"/> Aufbau eines sozialen Netzwerks <input type="checkbox"/> Kommentare, Bewertungen, Nachrichten <input type="checkbox"/> Besucher meines Profils/Ideen, neueste Mitglieder/Ideen etc.	✓		

Fortsetzung auf der nächsten Seite.








Kritische Erfolgsfaktoren	Im Vorfeld	Im Betrieb	Im Anschluss
Qualifizierte Teilnehmer gewinnen <input type="checkbox"/> Zielgruppe definieren und frühzeitig ansprechen <input type="checkbox"/> Online-Bewerbung mithilfe von Bloggern, Forenbetreibern, virale Verbreitung <input type="checkbox"/> Marketingmix, unterschiedliche Kommunikationskanäle <input type="checkbox"/> Einbindung der Marketingabteilung <input type="checkbox"/> Applikationen <input type="checkbox"/> Meinungsführer gewinnen	✓	✓	
Incentivierung und Belohnung <input type="checkbox"/> Materielle Preise <input type="checkbox"/> Anerkennung und Würdigung <input type="checkbox"/> Präsentation und Wissensaustausch <input type="checkbox"/> Herausforderung, Spaß und Teilnahmeerlebnis <input type="checkbox"/> Transparenz		✓	✓
Faire und verständliche Teilnahmebedingungen <input type="checkbox"/> Unsicherheitsfaktor <input type="checkbox"/> Dürfen nicht abschreckend wirken <input type="checkbox"/> Beiträge ausreichend honorieren	✓	✓	
Spielregeln und Monitoring <input type="checkbox"/> Netiquette <input type="checkbox"/> Überwachung der Inhalte <input type="checkbox"/> Manipulationen verhindern		✓	
Community Management <input type="checkbox"/> Kontakt mit Community Manager <input type="checkbox"/> Newsletter, Anfragen beantworten <input type="checkbox"/> Authentische Teilnahme des Unternehmens		✓	
Erfolge überwachen und Reporting <input type="checkbox"/> Kennzahlen bemessen und verfolgen <input type="checkbox"/> Insights generieren <input type="checkbox"/> Statusmeldungen		✓	✓
Flexibilität und Wachstum <input type="checkbox"/> Erweiterung und Ausbau der Plattform <input type="checkbox"/> Neue Funktionalitäten und Inhalte <input type="checkbox"/> Nutzer mit einbeziehen			✓
Ergebnisse verwerten <input type="checkbox"/> Ausarbeitung und Umsetzung von Ideen <input type="checkbox"/> Teilnehmer als wertvolle personelle Ressource			✓

Crowdsourcing Industry Taxonomy Definitions (V2)

crowdsourcing.org (2011b): Crowdsourcing Industry Taxonomy (V2).

Quelle: <http://www.crowdsourcing.org/document/crowdsourcing-industry-taxonomy-definitions-v2/2935>

[Abrufdatum: 4.7.2011]

OPEN INNOVATION		<p>Use of sources outside of the entity or group to generate, develop and implement ideas.</p> <p>In a world of widely distributed knowledge, where the boundaries between a firm and its environment have become more permeable, companies cannot afford to rely entirely on their own research and ideas to maintain a competitive advantage.</p>
COMMUNITY BUILDING		<p>Development of communities through active engagement of individuals who share common passions, beliefs or interests.</p> <p>Crowdsourcing can be used to increase audience engagement and build loyalty through online dialogue with customers or a broader population. It can also be leveraged to provide a forum where views and opinions can be shared, ideas can be generated, and to receive feedback on products and services.</p>
COLLECTIVE CREATIVITY		<p>Tapping of creative talent pools to design and develop original art, media or content.</p> <p>Crowdsourcing is used to tap into online communities of thousands of creatives to develop original products and concepts, including photography, advertising, film, video production, graphic design, apparel, consumer goods, and branding concepts.</p>
CIVIC ENGAGEMENT		<p>Collective actions that address issues of public concern.</p> <p>Crowdsourcing can be leveraged for social initiatives such as community programs, social production, group organizing, environmental issues, medicine, government and politics, and religion. These are non-commercial applications of Crowdsourcing where individuals or groups are invested in bettering the lives of others and in sharing information on beliefs, passions and causes.</p>
COLLECTIVE KNOWLEDGE		<p>Development of knowledge assets or information resources from a distributed pool of contributors</p> <p>Crowdsourcing is used to develop, aggregate, and share knowledge and information through open Q&A, user-generated knowledge systems, news, citizen journalism, and forecasting.</p>
CROWDFUNDING		<p>Financial contributions from online investors, sponsors or donors to fund for-profit or non-profit initiatives or enterprises.</p> <p>Crowdfunding has four financial model types: (1) as a donation with no expected financial return (2) in return for a share of revenues or royalties (3) to include capital and interest payments (4) in exchange for equity. crowdfunding is an approach to raising capital for a new projects and businesses by soliciting contributions from a large number of stakeholders.</p>
CLOUD LABOR		<p>Leveraging of a distributed virtual labor pool, available on-demand to fulfill a range of tasks from simple to complex.</p> <p>Crowdsourcing is used to connect labor demand and supply. Virtual workers perform activities that range from simple to specialized tasks.</p>